

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému odměňování ve vybrané organizaci
Analysis of the Remuneration System in a Selected Organization

Student: Aneta Příbylová

Vedoucí bakalářské práce: DOC. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Aneta Příbylová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Analýza systému odměňování ve vybrané organizaci**
Analysis of the Remuneration System in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska systémů odměňování
3. Charakteristika organizace
4. Analýza systému odměňování organizace
5. Vyhodnocení a návrhy na zlepšení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ et al. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.


WAGNEROVÁ, Irena et al. *Psychologie práce a organizace. Nové poznatky*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřisežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 9. května 2014



.....
Aneta Příbylová

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska systémů odměňování	7
2.1	Systém odměňování.....	7
2.1.1	Charakteristika pojmu	7
2.1.2	Celková odměna	7
2.1.3	Řízení odměňování.....	8
2.1.4	Strategie systémů odměňování.....	8
2.1.5	Mzdové struktury	9
2.1.6	Mzdová politika.....	11
2.1.7	Rozdíl mezi platem, mzdou a odměnou	12
2.1.8	Mzdové formy	13
2.2	Zaměstnanecké výhody	15
2.2.1	Charakteristika	15
2.2.2	Typy zaměstnaneckých výhod	16
2.3	Motivace	19
2.3.1	Vymezení pojmu	19
2.4	Stimulace	20
2.4.1	Vymezení pojmu	20
2.4.2	Nejčastější stimulační prostředky.....	21
2.5	Motivační profil.....	22
2.6	Metodologický přístup.....	23
2.6.1	Metoda dotazování	23
2.6.2	Sestavování dotazníku.....	24
3	Charakteristika organizace.....	26
3.1	Základní informace.....	26
3.2	Popis organizace	27
3.3	Historie organizace	28
3.4	Poslání organizace	29
3.5	Popis práce s klientem	30
3.6	Projekty organizace	32
3.7	Struktura produktů.....	33
3.8	Přehled pracovních pozic.....	33
4	Analýza systému odměňování organizace	36

4.1	Charakteristika systému odměňování	36
4.2	Benefity	37
4.3	Systém odměňování vztahující se k jednotlivým pracovním pozicím	37
4.4	Dotazníkové šetření v organizaci	42
4.4.1	Postup sestavování dotazníku:	42
4.4.2	Realizace dotazníkového šetření	43
4.4.3	Vyhodnocení dotazníkového průzkumu.....	44
4.5	Shrnutí výsledků dotazníkového průzkumu	58
5	Doporučení a návrhy na zlepšení	61
6	Závěr	63

Seznam použité literatury

Seznam obrázků

Seznam grafů

Seznam tabulek

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1 Úvod

Systém odměňování patří v dnešní době k nejdiskutovanějším tématům v organizacích. A to jak z pohledu zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. I když má organizace již sestaven a zaveden do užívání svůj systém odměňování, je vhodné jej pravidelně aktualizovat a reagovat na podněty ze stran zaměstnanců i konkurence.

Mezi prvotní údaje, kterých si lidé všímají při výběru pracovního místa, patří mzda, přesněji pevná složka mzdy. Důležité ovšem je uvědomit si existenci i dalších částí odměn za odvedenou práci, jako je variabilní složka mzdy a zaměstnanecké výhody. Správně sestavený systém odměňování by měl obsahovat všechny tyto části odměn, měl by sloužit jako prostředek v konkurenčním boji o schopné pracovníky a zároveň se stát významným stimulem stávajících pracovníků v organizaci a tím pomoci naplňovat podnikové cíle, co se i výkonnosti zaměstnanců týká. Spravedlivý a pro všechny pozice správně nastavený systém odměn je znamením dobře odvedené práce vedení společnosti. Představuje jednu z nejdůležitějších personálních činností společnosti, musí být v souladu se strategií společnosti a vycházet z ní.

Práci zle rozdělit do dvou částí a to na teoretickou a praktickou část. První část má teoretický charakter vztahující se k tématu práce. Jsou zde uvedena teoretická východiska systémů odměňování, jejich strategie, struktury, druhy a jak má vypadat správný systém odměňování. Jaký je význam pojmů odměna, mzda a druhy mezd apod. V další podkapitole bude objasněn pojem zaměstnanecké výhody, jejich druhy, kterých je velké množství a bývají organizacemi často opomíjeny. V následujících podkapitolách budou vysvětleny pojmy motivace a stimulace v souvislosti se systémem odměňování. V závěru teoretické části bude vysvětlena metodologie, která bude využita v praktické části. Druhá, praktická část bakalářské práce je zacílena na popis současného stavu systému odměňování v organizaci, charakteristiku stimulů, které organizace používá v rámci odměňování, a zjištění názorů respondentů na tyto stimuly. Praktická část je vypracována na základě těchto sekundárních údajů společnosti: získané informace, webové stránky organizace, prospekty a letáčky společnosti, vzdělávací brožury, informace vedoucí pobočky ve Zlíně a vnitřní předpisy společnosti. První část praktické části je vyhrazena pro popis organizace OVB Allfinanz, a.s.. Nejprve je charakterizována organizace jako taková, vznik a historie společnosti, poslání, náplň práce a popis pracovních pozic. Druhá část se vztahuje k charakteristice současného

stavu systému odměňování. V této, druhé kapitole praktické části bakalářské práce, je vysvětlen systém odměňování obecně podle vnitřních předpisů společnosti. Následně na základě získaných sekundárních informací vztahujících se k systému odměňování je popsáno odměňování na jednotlivých pracovních pozicích. Poté je popsán postup při sestavování dotazníku a popsány soubory pracovních pozic, kterých se dotazování týká. Pomocí sekundárních dat organizace jsou zjištěny významné stimuly pracovníků a na jejich základě je provedena analýza. Analýzou výsledků dotazníkového šetření jsou rozpoznány názory zaměstnanců organizace a zjištěna důležitost různých stimulů pro tyto zaměstnance. Následně jsou na základě interpretace vyhodnocení dotazníkového šetření navržena doporučení a návrhy na zlepšení systému odměňování organizace, které by se organizace mohla pokusit aplikovat.

2 Teoretická východiska systémů odměňování

2.1 Systém odměňování

2.1.1 Charakteristika pojmu

Podle Koubka (2001, s. 256) je odměňování pracovníků definováno jako: „jedna z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků.“ Je to činnost s velmi propracovanou a rozsáhlou teorií a obšírně propracovanou metodologií (ibid).

Systém odměňování nezahrnuje pouze stanovení mzdy na základě zaměstnancem vykonané práce či odpracované doby. Kromě odměny vycházející čistě z pracovní pozice v organizaci obsahuje i další způsoby, jak odměňovat zaměstnance za dobrou práci. Vedle peněžních vnějších forem (pevná a pohyblivá mzda a plat) a zaměstnaneckých výhod jsou používány i nehmotné formy odměn. Další a zaměstnanci velmi ceněné podoby odměn mohou být udělovány cestou pochvaly, povýšení či přidělení lepší kanceláře. V dnešní moderní době je pokládáno za velmi důležitou část také vzdělávání, které je poskytováno zaměstnancům určité organizace. Nehmotné odměny nebo-li vnitřní odměny vycházejí z individuální osobnosti pracovníka. Je nemožné je vyjadřovat penězi, přesto je možné nehmotné odměny vyvolávat pomocí peněz. To znamená např. přidělení odpovědnosti za určitý úkol, uznání spolupracovníků nebo pocit úspěšnosti. Vycházejí z charakteru jedince, z jeho radosti z vykonávané práce, z pocitu štěstí. Tyto pocity jsou pokládány za nejúčinnější stimuly na dlouhodobou motivaci (Koubek, 2001).

Vnější odměny často vyvolávají pozitivní pocity v odměňovaném jedinci. Z čehož je patrné, že vnitřní a vnější odměny jsou vzájemně velmi blízce propojeny a dohromady vytváří tzv. celkovou odměnu.

2.1.2 Celková odměna

Většinou definic celkové odměny (Armstrong, 2009; Koubek, 2001; Dvořáková et al., 2007) je celková odměna definována tak, že zahrnuje měřitelné a obvyklé složky (plat, zaměstnanecké výhody). Obsahují ale i jiné, velmi málo hmatatelné nepeněžní prvky. V celkové odměně se objevují i prvky jako možnost kariéry, pocit uplatnění, delegování, odpovědnost a v dnešní době čím dál častěji možnost účastnit se vzdělávacích programů v rámci organizace. Jak uvedl Armstrong (2007) celková odměna obsahuje všechny typy odměn – nepřímých i přímých, vnitřních i vnějších.

Celková odměna se podle Armstronga (2007) skládá z následujících odměn.

- **Transakční odměna** – hmotná odměna, která plyne ze smluvního vztahu zaměstnance a zaměstnavatele. Patří sem peněžní odměna (peněžní bonusy, podíly na zisku, základní mzda, zásluhová mzda) a zaměstnanecké výhody (dovolená, penze, zdravotní péče).
- **Relační odměna** – nehmotná odměna, která zahrnuje pracovní prostředí (styl a kvalita vedení, úspěch, uznání, řízení talentů, kvalita pracovního života) a vzdělávání a rozvoj (kariéra, vzdělávání a výcvik, učení se na pracovišti).

2.1.3 Řízení odměňování

Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy, které jsou nezbytné pro realizaci odměny a uznání za to, co zaměstnanci dělají ve prospěch organizace. Odměňování zaměstnanců pomocí peněžních i nepeněžních prostředků musí být spravedlivé a důsledné v rámci hodnoty pro organizaci (Armstrong, 2009).

Dle Armstronga (2009, s. 20) jsou cíle řízení odměňování následující:

1. „odměňovat pracovníky podle hodnoty, kterou vytvářejí,
2. propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
3. odměňovat správné věci, musí být jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
4. pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
5. motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
6. vytvářet kulturu vysokého výkonu.“

2.1.4 Strategie systémů odměňování

Jak uvedl Ulrich (2009, s. 200-201): „Základ strategie systému odměňování je v podstatě tvořen strategií lidských zdrojů a strategií organizace. Podle Ulricha se strategie lidských zdrojů týká vytváření programu pro personální útvar a personální práci. Účelem je vytváření strategie, organizace a plánů činností, zaměřených na zvyšování efektivnosti personální práce.“

Pro komplexnost a efektivnost strategie odměňování je nutné správně stanovit mzdu a zaměstnanecké výhody za zaměstnancem odvedenou práci. Je naplňován deklarovaný úmysl. Což znamená za kolik, komu, za co a jak zaplatit. Pomocí strategie jsou uskutečňovány požadované cíle celé organizace (Dvořáková et al., 2007). Nejprve je shrnuta současná

situace, dále stavení cílů v odměňování a na závěr jsou definovány následující návrhy na dosažení požadovaného budoucího stavu.

Strategie systému odměňování musí být podle Dvořákové et al. (2007, s. 320) formulována tak, aby byly splněny tyto zásady:

1. „vymezovat mzdové nároky strategie organizace,
2. zabývat se získáváním a stabilizací klíčových zaměstnanců,
3. hledat účinnou stimulaci k nadprůměrnému a kvalitnímu pracovnímu výkonu,
4. sledovat rozvíjení mzdových struktur, tak aby byla konkurenceschopná a stimulovala k práci,
5. věnovat se způsobům informování zaměstnanců o mzdové politice a zásadách odměňování,
6. snažit se nalézt účinný poměr mezi individuálními, kolektivními formami mzdy a účasti na výsledcích hospodaření,
7. zabývat se zdokonalováním mzdového systému a kombinací mzdy a zaměstnaneckých výhod,
8. snažit se sladit proces stanovení mzdy s potřebami a očekáváním zaměstnance,
9. orientovat se na prosazení flexibility do stanovování mzdy.“

2.1.5 Mzdové struktury

Mzdová struktura je charakterizována jako logicky utvořený rámec, ve kterém je realizována politika odměňování organizace. Původní anglický výraz „pay structures” – tedy „mzdové/platové struktury” – je v poslední době nahrazován výrazem „grade and pay structures” – tedy „struktury stupňů a mzdové/platové struktury”. V konečném významu jsou oba výrazy stejné (Armstrong, 2009).

Armstrong (2009, s. 204) uvádí: „Pomocí mzdové struktury je možné v organizaci stanovit, kam v rámci hierarchie zařadit jednotlivé pracovní místa, definovat úrovně peněžních odměn a prostor pro jejich zvyšování a poskytovat základnu, na níž lze řídit platové relace, naplňovat zásadu rovnosti v odměňování a uskutečňovat procesy monitorování a kontroly postupů v oblasti odměňování.“ Ne ve všech organizacích je stanovena přesná formální mzdová struktura, v některých organizacích jsou zaměstnanci odměňováni pouze na základě jasných sazeb pro specifickou práci nebo osoby (ibid).

Druhy mzdových struktur podle Armstronga (2007):

Struktura úzkých stupňů - jsou zde přesně definovány velikosti odměny vycházející z určitého pracovního místa a možnosti růstu kariéry. V typické struktuře je obsaženo deset nebo více stupňů. Každý stupeň je vymezen přesnými hodnotami (ohodnocení práce) v jejichž rozmezí se pohybuje ohodnocení pracovníka. Z hlediska flexibility tento systém neodpovídá požadavkům dnešních hierarchií organizací, nejspíš dnes už není vůbec využíván.

Struktura širokých stupňů – rozpětí mzdy a definice stupňů jsou determinovány téměř stejně jako u předchozí struktury úzkých stupňů. S tím rozdílem, že obsahuje šest, maximálně devět stupňů. Tím je zajištěna větší flexibilita řízení a kontrola nad pohybem pracovníků v jednotlivých stupních. Patří mezi oblíbené struktury využívané v organizacích.

Širokopásmové struktury – dlouhá léta se zdokonalovala a vyvíjela. Většinou je složena ze čtyř nebo pěti pásem. Je zavedena i ve firmě Tesco.

Struktury skupin kariéry – firma je rozdělena do skupin, jež jsou charakteristické oblastmi, ve kterých působí. Jde o oblasti jako finance, výroba, služby, prodej atd. V každé skupině jsou jasně definovány požadavky pro postup na další úroveň nebo-li stupeň v kariérním žebříčku. Každá skupina může být definována různým počtem stupňů, obvyklý počet stupňů se pohybuje v rozmezí mezi šesti až osmi úrovněmi. Hlavním znakem je stejné hodnocení všech skupin v závislosti na úrovních. To znamená, že pracovní pozice nacházející se na stejné úrovni ve všech skupinách mají stejné platové/mzdové rozpětí. Výhoda tohoto systému pramení ze znalosti toho, co je nutné udělat proto, aby se jedinec mohl posunout o stupeň výš a tedy i krok blíže k vytyčenému cíli z hlediska kariéry. Zaměstnanec si tak může lépe naplánovat svůj osobní rozvoj, zjistit v čem je nutné se zdokonalit, aby docílil povýšení. Ovšem pro nadřízené by mohlo být stěžejní vysvětlit, zpracovat a vůbec správně vést všechny potřebné prostředky uvnitř jednotlivých struktur. V průběhu času je nutné tento systém obnovovat a upravovat.

Struktury skupin prací – v porovnání s předchozí strukturou skupin kariér, struktura skupin prací je rozvržena na skupiny, kde je v každé skupině uplatněna odlišná platová (mzdová) struktura. Zjednodušeně řečeno zaměstnanci třeba na třetí úrovni různých skupin mají i jiné ohodnocení své práce, mzdu. Předností této struktury je možnost zvýšit konkurenční schopnost organizace na trhu práce a šance získat značně schopné pracovníky na vedoucí pozice. Problém může nastat při odměňování totožné práce nacházející se v různých skupinách. V takovém případě je ve skutečnost hojně využíváno tržních příplatků. U nichž není příliš složité uvedení důvodu pro udělení jedinci. Jako u předchozího typu struktury je obtížnější údržba takovéto soustavy.

Struktury bodové stupnice – stupnice jsou složeny z placených bodů seřazených do řad, kde každý další postupový bod směrem nahoru má vyšší platové ohodnocení, zpravidla o dva a půl až tři procenta. Většinou je postupu dosaženo počtem odpracovaných let nebo zásluhami jedince. Tyto stupnice jsou zavedeny v neziskových organizacích nebo ve veřejném sektoru. Výhodou a zároveň nevýhodou je skutečnost, že jsou bodové stupnice řízeny takřka samy, manažeři ani nikdo jiný v managementu nemá možnost do nich zasahovat.

Bodové sazby – tento typ je možné použít spíše v maloobchodních firmách, kde není příliš složitá hierarchie. Většinou tímto způsobem jsou ohodnoceny místa ředitelů. Určení velikosti mzdy nebo platu je docíleno buďto vyjednáváním nebo propojením rozhodnutí manažerů a tržními sazbami.

Struktura jednotlivých prací – k jednotlivým sazbám jsou přiřazeny mzdová rozpětí. Na rozdíl od bodové sazby nejsou stupně přiřazeny k jednotlivcům ale k pracovním pozicím.

2.1.6 Mzdová politika

Mzdová politika je sestavována tak, aby naznačovala jaká bude činnost managementu a organizace za dané neočekávané situace, za nepředvídatelných okolností v rámci řízení odměňování. Pomocí platové politiky je poskytován jakýsi návod pro rozhodování (Dvořáková et al., 2007).

Formuluje: mzdovou hladinu organizace, jaké mzdové struktury ovlivní získávání a stabilizaci zaměstnanců, jakým způsobem bude pracovník informován o získávání odměn, jaké vnitřní mzdové rozdíly stimulují k pracovnímu výkonu, co by mohli zaměstnanci udělat pro rozvoj mzdového systému, jaká je přípustná odlišnost mezd vzhledem k výkonnosti (Dvořáková et al., 2007).

Při sestavování efektivního systému odměňování se pohybujeme ve dvou úrovních: v úrovni, kdy o odměnách rozhoduje vedoucí a v úrovni, ve které je o odměnách rozhodováno organizací (Bělohlávek, 2008).

Správný a účinný systém odměňování musí podle Bělohlávka (2008) splňovat následující předpoklady:

1. stejná nebo téměř stejná odměna pro všechny (výkonnější i méně výkonné) pracovníky snižuje motivaci,
2. výkonnost je motivována převážně pohyblivou částí mzdy,
3. včasnost odměny zvyšuje motivaci,

4. pevná složka mzdy motivuje jedince k náboru i setrvání,
5. pracovníci by měli být zapojeni do výsledků celého oddělení (společnosti),
6. jednoduchý systém = větší motivace,
7. velikost odměny musí být adekvátní k práci zaměstnance,
8. znalost odměn.

Systém odměňování se s motivací částečně překrývá, tedy není možné říci, že jsou tyto dva pojmy totožné. Systém odměňování je uspořádán tak, aby fungoval v první řadě jako stimul zaměstnanců za vyšší výkonnosti, ale přispíval ve značné míře také k zaměstnancově stabilitě a spokojenosti v zaměstnání (Urban, 2013).

2.1.7 Rozdíl mezi platem, mzdou a odměnou

Zákoník práce 262/2006 Sb. definuje rozdíl mezi platem a mzdou následovně. Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci (§ 109 odst.2 zákoníku práce) a plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, podle §109 odst.3 zákoníku práce (Zákoník práce 262/2006 Sb).

Rozdíl mezi mzdou, platem a odměnou je z hlediska pracovního práva hodně výrazný. Plat je podle zákoníku práce charakterizován jako finanční odměna, kterou dostávají za odvedenou práci zaměstnanci státních organizací nebo alespoň státem dotovaných organizací (školství). Mzdou jsou odměňováni zaměstnanci v soukromém sektoru, v podnikatelské sféře na základě pracovní smlouvy. Výše mzdy závisí na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo vnitřních podnikových předpisech, kdežto minimální mzdové standardy jsou určovány státem. Odměna je používána tam, kde není možné odměňovat zaměstnance podle předem určeného měřítko. Je používána tam, kde pracovněprávní vztah vychází z dohody o pracovní činnosti a dohody o provedení práce (Finanční noviny, ©2007).

2.1.8 Mzdové formy

Koubek (2001) rozlišuje mzdy následovně:

Časovou mzdu/plat je možné využívat v jakémkoliv druhu pracovní činnosti, nejvíce je však využívána v oblasti manuálně pracujících, dělnických profesí. Pracovník dostává za svou práci mzdu nebo plat buď hodinově, týdně nebo měsíčně. Nezávisle na tom jaký výkon pracovník podá, hodnotí se pouze čas, který v práci stráví. Ve většině případů časová mzda tvoří podstatnou část celkové odměny a tudíž se stává také hlavním parametrem, podle kterého jedinec vzájemně porovnává nabídky práce nebo sám sebe s kolegy. Obecně lze říci čím spravedlivější a srovnatelnější systém časové mzdy je, tím se stává i pohled na celou organizaci pozitivnější.

Úkolová mzda se používá převážně u takových profesí, ve kterých je hlavní obsah práce prováděn ruční činností. Jde hlavně o dělnické, manuálně pracující jedince, kteří jsou hodnoceni podle počtu vyrobených jednotek. Takový systém je shrnut v normách o spotřebě v každém takovém podniku. U těchto druhů pracovních pozic je předběžně určen předpokládaný počet vyrobených kusů v rámci určitého času. Pokud je tento počet překročen, mnohdy je systém nastaven tak, že každý další vyrobený kus navíc má vyšší ohodnocení, sazbu za kus. Při odměňování skupin pracovníků se používá operační kolektivní úkolová mzda, pokud všichni členové odvádí totožnou práci. V případě, ve kterém pracovníci provádějí různé práce na jednotlivých budoucích výrobcích (jejich práce na sebe navazují), používá se systém tzv. akordní úkolová mzda. U skupinového odměňování je prospěšné, aby si pravidla do určité míry stanovovali sami členové skupiny, případně zvolený vedoucí skupiny. Vzhledem k pobídkovým formám mezd je úkolová mzda jedna nejjednodušších a nejvíce používaných typů.

Odměna s měřeným denním výkonem je charakteristická tím, že pracovník má pevně určenou výši stálé mzdy, přičemž zaměstnanec musí dosahovat předem dohodnuté výše výkonnosti. Protože organizace ví, jaké má pracovník schopnosti, dovednosti a vědomosti je předpokládáno splnění zadaného úkolu. Přičemž je k dobrému výkonu motivován svým nadřízeným. Jeho výkonnost je ale permanentně sledována. Zaměstnanec placený touto formou mzdy má pocit jistoty příjmů. Nejvíce je zaváděna pro nižší a střední vedení.

Podílová mzda – pracovník má buď čistě přímo podílovou mzdu nebo má stanovenou pevnou mzdu, ke které dostává pohyblivou provizi. Výše podílové mzdy pracovníka je odvíjena od schopnosti firmy vydělat peníze a tedy i od jeho výkonnosti. To znamená, že je

závislá na velikosti prodaného množství produkce nebo zisku společnosti. Jde o velmi pobídkovou mzdu a přitom jednoduchou. Zjednodušeně řečeno, bez podaného výkonu nebudou žádné finanční prostředky. Pomocí podílové mzdy jsou odměňováni obchodní zástupci, pojišťovací agenti nebo finanční poradci.

Bláha et al. (2013) uvádí jako mzdovou formu také individuální zásluhovou odměnu

Zahrnují odměny založené na výkonnosti, schopnostech, znalostech a dovednostech jedince.

Zásluhová odměna může mít následující formy.

- Odměňování závislé na výkonu jedince – úkolová mzda, provize, bonusy, zvláštní odměny. Pokud je v podniku správně nastaven systém odměňování podle výkonu, projevuje se to přírůstkem produktivity, udržováním spíše schopných a výkonných pracovníků. Hlavním úkolem je odměnit ty pracovníky jejichž výkon je oproti ostatním nadprůměrný.
- Odměny odvíjející se od kompetencí jedince – prokazatelné charakteristiky osoby, zahrnující znalosti, dovednosti, schopnosti a chování umožňující výkon.
- Odměny závislé na přínosu jedince – kompetence + výsledky.

Někdy se mezi zásluhové odměňování řadí i odměna na základě délky zaměstnání, ve které je jediným hodnotícím faktorem délka doby zaměstnání na jedné nebo více pozicích ve stejné organizaci.

Podle Urbana (2013) je za mzdovou formu považováno výkonové odměňování

Úkolem tohoto způsobu odměňování je zvýšit výkonnost pracovníků. Dalším neméně důležitým záměrem při zavedení systému odměňování postaveném na výši výkonu je nábor a udržení cenných, kvalitních pracovníků. Nejdůležitějším znakem je zaručit vliv pracovníku na splnění výkonových cílů organizace. Přičemž v předpisech organizace jsou předem stanoveny objektivní požadavky, kterých musí zaměstnanec dosáhnout, aby obdržel odpovídající mzdu. Tyto požadavky jsou známy všem zaměstnancům. Je rozděleno na dva směry, individuální a týmové odměňování. Individuální výkonové odměňování je možno využít pouze v případě, jde-li rozpoznat přínos jednotlivého pracovníka. To znamená v takových pracovních pozicích, kdy zaměstnanci pracují víceméně sami a lze tak změřit individuální výkonnost odměňovaného pracovníka. Nevýhodou nebo spíše vedlejším faktorem je zvýšení rivality mezi spolupracovníky. Což není vhodné v situaci, kdy je potřebná týmová práce. Pro tyto

potřeby existuje výkonové odměňování pracovních týmů. Je zavedeno v takových situacích, kdy není možné jednoznačně určit jednotlivé příspěvky pracovníků. Často se týmové a individuální odměňování kombinuje. Jak už bylo výše zmíněno u skupinového odměňování je prospěšné, aby si pravidla do určité míry stanovovali sami členové skupiny, případně zvolený vedoucí skupiny. Poměr mezi složkou individuální a týmové odměny je v ideálním případě stanoven po dohodě se samotnými zaměstnanci.

2.2 Zaměstnanecké výhody

2.2.1 Charakteristika

Zaměstnaneckými výhodami je představována velmi důležitá součást odměn, je součástí celkové odměny. Jde o prostředky, kterými se v organizaci plní úloha zlepšení blahobytu zaměstnanců. Jsou poskytovány navíc k peněžní mzdě. Zahrnují široké spektrum služeb, zboží nebo sociální péči, za které by jedinec za normálních okolností musel zaplatit. Jde například o podnikový automobil, zvýhodněný nákup výrobků u svého zaměstnavatele ale i takové, které se týkají penzijních systémů. V dnešním konkurenčním světě podnikání je prakticky nemyslitelná jejich neexistence v organizacích. Zaměstnavatelé se proto snaží, aby jejich nabídka benefitů byla co nejpritažlivější pro budoucí i stávající zaměstnance. Nejsou pro zaměstnavatele nejlevnější záležitostí, často dosahují hodnoty až jedné třetiny celkových nákladů na základní mzdy. Spektrum zaměstnaneckých výhod závisí na pohledu zaměstnavatele na výhody jako na motivační faktor. Naneštěstí si hodně zaměstnavatelů v malých a větších firmách neuvědomuje důležitost zaměstnaneckých výhod a poskytují minimální nebo žádné benefity. Domnívají se, že jako motivační prostředek pracovníkovi zcela postačí zvýšení mzdy (Armstrong, 2009; Dvořáková et al., 2007).

Důvody poskytování zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009; Dvořáková et al., 2007):

1. nástroj zvyšování oddanosti zaměstnanců organizaci,
2. konkurenceschopnost svého systému odměňování,
3. získávání nových zaměstnanců,
4. udržení kvalitních zaměstnanců,
5. růst výkonu pracovníků.

Jedním z významných faktorů z pohledu zaměstnavatelů při poskytování zaměstnaneckých výhod je možnost poskytovat zaměstnancům **daňově zvýhodněnou odměnu**. V České republice zaujímají zaměstnanecké výhody až 10 % platů/ mezd. Mezi nejběžnější odměny u nás patří stravování za zvýhodněnou cenu (formou stravenek nebo příspěvků), poskytování nadstandardní délky dovolené, pořádání sportovních, kulturních a společenských akcí, příspěvek na pojištění (životní, penzijní připojištění) a příspěvky na nemoci. Z pohledu daňových aspektů mohou být zaměstnanecké výhody daňově uznatelným nákladem a mohou být osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti (Účetní kavárna, ©2005).

Benefity lze podle Urbana (2013) rozdělit vzhledem k daňovým aspektům na následující druhy:

- benefit je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob a zároveň je i daňově uznatelným nákladem. Tato kategorie zahrnuje příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní a úrazové připojištění, stravenky a další zaměstnanecké výhody, které jsou nějakým způsobem omezeny.
- Benefit je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, přičemž je daňově neuznatelným nákladem. Spadají sem například příspěvky na sportovní akce, fotbalový zápas, posilovnu, letní dovolenou v zahraničí, možnost zaměstnanecké půjčky, návštěvu divadla, nealkoholické nápoje na pracovišti atd.
- Benefit není osvobozen od daně z příjmu fyzických osob a zároveň je daňově neuznatelným nákladem. Zahrnuje například slevy na zboží vyráběné ve firmě, benzínové karty a další slevy.

2.2.2 Typy zaměstnaneckých výhod

Do osobního zabezpečení je zahrnováno pojištění (pro případ smrti zaměstnance), dodatečné odstupné v případě uvedení důvodu propuštění pro nadbytečnost, nemocenské dávky (jsou posuzovány dle délky zaměstnání), zdravotní péči (preventivní prohlídky, náklady na léčení) a poradenství týkající se kariéry (pro zaměstnance, kteří jsou propuštěni). Z hlediska hmotné peněžní podpory existují výhody jako podnikové půjčky, půjčky na permanentku, příspěvky na přemístění, pomoc při splácení hypotéky atd. V rámci osobních potřeb jsou uváděny dávky během mateřské nebo otcovské dovolené, možnost umístění dětí předškolního věku do firemních jeslíček nebo školky, vstup do sportovních zařízení,

poukázky na nákup, možnost nákupu firemních výrobků za zvýhodněné ceny pro zaměstnance. Obvykle je každému zaměstnanci udělen nárok na dovolenou minimálně pět týdnů a k tomu státem uznávané svátky ročně. Právo na dovolenou vzniká prvním dnem v zaměstnání. Nárok na podnikové automobily je poskytován vzhledem k funkci jedince. Využívání firemního auta je velmi oblíbenou výhodou z pohledu pracovníků. Dalšími výhodami může být možnost účasti na podnikových večírcích, parkování zdarma, bezplatné nápoje nebo poskytování penze (Dvořáková et al., 2007).

Zaměstnanecké výhody si zaměstnavatel volí sám, jako nástroj konkurenceschopnosti na trhu práce (školky pro děti, služební automobily) (Armstrong, 2009).

Výše byly uvedeny odměny hmotné, existují ještě odměny nehmotné nebo-li vnitřní. Jak bylo uvedeno v předchozí podkapitole odměny nehmotné vycházejí z vnitřní individuality pracovníka, každý pracovník je jiný, a proto je i jeho vnitřní motivace jinak nastavena. Proto sestavení opravdu stimulujícího systému odměňování, který by vyhovoval všem zaměstnancům, je velmi složité. Manažer nebo vedoucí by se měl snažit poznávat svého podřízeného a přijít na to, jakým způsobem je možné jej povzbudit, zvýšit jeho vnitřní motivaci formou nehmotných odměn. Vnitřní odměny mají vyvolávat u pracovníka příjemné pocity radosti, úspěšnosti, užitečnosti. Nehmotné odměny představují podle Owena (2006):

- pochvala, přidělení větší zodpovědnosti,
- udílení titulu zaměstnance měsíce,
- veřejné ocenění před kolektivem organizace,
- možnost účasti na vzdělávacích kurzech a programech,
- možnost kariérního růstu,
- možnost pomáhat svou prací lidem (klientům).

Dle Jana Urbana (2013) se zaměstnanecké hmotné výhody člení na:

- **se vztahem k práci-** příspěvek na stravování formou stravenek, občerstvení, delší placená dovolená, možnost rozvoje a vzdělávání v oboru, příspěvek na dopravu.
- **Hmotné vybavení a pracovní pomůcky** – služební automobil, mobilní telefon, osobní notebook, výhodné bydlení, atd.
- **Výhody sociální povahy** – nadstandardní zdravotní péče (rehabilitace, lázeňské pobyty, očkování, masáže), péče o děti, příspěvky na stavební spoření, investiční životní pojištění, doplňkové penzijní připojištění, kapitálové pojištění.

Cafeteria systém (anglicky cafeteria plan) je definován jako způsob přidělování odměn, ve kterém si sami zaměstnanci vybírají odměnu podle svého uvážení, priorit a potřeb. Podstatou systému je vytvoření velkého množství variant nefinančních odměn (Pauknerová et al., 2006). Jde o systém, v němž zaměstnanci sbírají body a pak si podle počtu nasbíraných bodů mají možnost vybrat z předem připravených benefitů. V tzv. katalogu odměn je každá odměna ohodnocena počtem bodů (dobovou cenou). Výčet benefitů by měl obsahovat nehmotné odměny dosažitelné pro všechny nebo alespoň většinu zaměstnanců. Přidělování bodů zaměstnancům je rozvrženo na fixní část a pohyblivou část. Pohyblivá, ovlivnitelná část musí být opět přesně definována, nejlépe při dosažení vyššího výkonu, splnění zadaného projektu. Velmi důležitá je i informovanost odměňovaného zaměstnance (Business vize, ©2010).

Zaměstnanecké penzijní systémy – Armstrong (2007) charakterizoval zaměstnanecké penzijní systémy jako systém pomocí něhož zaměstnavatelé poskytují penze pracovníkům, jenž jsou v důchodu, příjmy pro pozůstalou rodinu zesnulého pracovníka a nebo „odložené“ výhody účastníků, kteří z podniku odešli. Pomocí zaměstnaneckých penzijních systémů ukazuje organizace zájem o své zaměstnance, zvýší tak svoji atraktivnost na trhu práce pro vysoce kvalifikované pracovníky.

E-benefity znamenají zkráceně zaměstnanecké výhody poskytované prostřednictvím internetu. Jde o systém, kdy si zaměstnanec vybírá benefity pomocí webové stránky firmy na internetu, která zobrazuje výčet všech benefitů i informací k nim potřebným. V dnešních technologiích prorostlém světě je už téměř nepřipustné nemít nějakým způsobem (notebook, mobilní telefon) přístup na internet. Proto je nadmíru potřebné a inovativní propojit i oblast zaměstnaneckých výhod se světem informační technologie a internetem. Zavedení systému, který je dostupný na internetu, je přínosné hlavně v organizacích, kde jsou pracovníci vybaveni osobními počítači. Webové stránky firmy (soustavě tematicky zaměřených internetových stránek) musí být pochopitelné pro všechny zaměstnance. Mohla by ovšem nastat situace, kdy zaměstnanci obdrží osobní počítač a přístup na internet, budou tzv. brouzdat po internetových stránkách na úkor své pracovní výkonnosti. Zamezit je možné opatřením, které je představováno odepřením přístupu na jiné stránky než webové stránky organizace v rámci podnikového internetu (Walker, 2001).

2.3 Motivace

2.3.1 Vymezení pojmu

Základem slova motiv je latinské motus, slovo více významů. V obecné významové rovině znamená pohnutka, popud, důvod. Definice motivace je v literaturách vysvětlena různými způsoby (Dvořáková et al., 2007).

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 226) tvrdí, že: „Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomělé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnosti člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.“ Podle Nakonečného (1996) je motivace intrapsychický proces, jenž má svůj zdroj ve vnitřní a vnější situaci. Nebo-li také stav vnitřní psychické nerovnováhy, jež navádí člověka k obnově a zachování psychické rovnováhy a spokojenosti.

Jak definovala Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 227): „**Motiv** je představován určitou jednotlivou vnitřní psychickou silou - popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina nebo důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. Pojem motiv a cíl jsou si velmi blízké. Obecný cíl každého motivu je stanoven dosažením určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocit naplnění z dosažení cíle.“

Vedle motivů, které trvají tak dlouho dokud není dosaženo uspokojení, existují ještě motivy cílové. V psychice působí několik motivů v určitý okamžik a je jen otázkou, který bude upřednostněn před ostatními (ibid).

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) uvedli, že motivace působí ve třech dimenzích:

- dimenze směru – člověk je veden určitým směrem v jeho činnosti. Určuje, co zrovna v tu danou chvíli člověk chce a bude dělat a co dělat nechce. Např. Člověk si určí cíl, chce být povýšen v práci. Směr jeho motivace je představován povýšením v práci.
- dimenze intenzity – kolik energie v daném směru je člověk ochoten vynaložit. Intenzita motivace je založena na míře touhy a úsilí člověka dosáhnout svého cíle. Např. Jedinec chce být povýšen v práci, ale musí pro to něco udělat. To, jak velké úsilí věnuje pro dosažení svého cíle, vyjadřuje právě intenzita jeho motivace.
- dimenze stálosti – schopnost člověka překonávat vnitřní a vnější překážky při dosahování svého cíle, nebo-li motivované činnosti se stejnou intenzitou v daném směru. Vráťme se k předešlým příkladům. Vystihuje, jestli je člověk schopen při

prvním nezdarům pokračovat a dál usilovat o jeho prvotní touhu být povýšen, nebo se rozhodne zvolit jiný směr své motivace.

Zdroje motivace:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

2.4 Stimulace

2.4.1 Vymezení pojmu

V praxi je velmi často používán pojem stimulace a motivace ve stejném významu. Nelze to považovat za správné. Tyto pojmy si jsou jistě velmi podobné, ne však identické. Především v oborech jako psychologie a management je jejich rozlišení pokládáno za nutné. Stimulaci je možné chápat jako vnější působení dalšího člověka na vnitřní motivaci jedince, za účelem nasměrování jeho motivace určitým, cíleným směrem. Předmětem stimulace je ovlivňování chování a činnosti druhého člověka. Stimulace má rozličné podoby. Jen některé z nich mají opravdu vliv na motivaci člověka. Ke stimulaci nemusí docházet vždy záměrně, je možné působit na psychiku a jeho vnitřní motivaci i nevědomě v procesu sociální interakce. Vliv stimulace je odvíjen od motivační struktury člověka. Je nutné tuto poměrně stabilní motivační strukturu rozpoznat a působit těmi nejúčinnějšími stimuly. Čím vyspělejší organizace je, tím důležitější roli v systému odměňování hraje variabilnost odměn pro zaměstnance (Bedrnová, Jarošová a Nový 2012).

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012, s. 228) říká: „Elementem stimulace je tedy **stimul**.“ Jde o jakýkoliv podnět, který vyvolá určité změny v motivaci člověka. Základní rozdělení stimulů je zavedeno na incentive a impulsy. Co člověk z jeho osobního pohledu považuje za impuls nebo incentive, vychází z jeho motivačního profilu. Incentiv je charakterizován jako vnější podnět, například udělení prémie za zvýšení pracovního výkonu. Impuls oproti tomu je popisován jako vnitřní podnět, který vede k motivované činnosti. Impulsem tak může být například pocit osamělosti, který vede k motivu navštívit přátele (Pauknerová et al., 2006).

2.4.2 Nejčastější stimulační prostředky

Podle Bedrnové, Jarošové a Nového (2012):

- **Hmotná odměna** – obsah hmotné odměny je tvořen nejen peněžní formu odměn, ale také jinými hmotnými formami odměn, jako je třeba přidělení pracovního automobilu. V mnoha případech je využíván i v osobním životě zaměstnance. Přidělení služebního vozu je pokládáno za velmi účinný stimulant zaměstnance. Další podoby nepeněžních hmotných odměn jsou tvořeny například příspěvky na dopravu, poukázkami na masáž nebo možnostmi levnějšího nákupu zboží, které firma vyrábí. Pomocí vysoké variabilnosti nepeněžních odměn je zajišťováno uspokojení zaměstnanců s odlišnými preferencemi. Přesto vzhledem k existenčním potřebám pracovníků je považována za nejpodstatnější stimul peněžní odměna. Nejdůležitější předpoklad při stimulačním rozdělování odměn je spravedlnost pro všechny pracovníky a přidělení odměny bezprostředně až po vykonání a dokončení požadovaného úkolu.
- **Atmosféra skupiny** – v každé sociální skupině jsou utvořeny specifické znaky a pravidla. To, jak se ve skupině jedinec chová, projevuje a pracuje, má vliv na dění v celé skupině. Za nejdůležitější je považováno složení zaměstnanců. Lidé, kteří neshazují snahu jiných kolegů, ale snaží se být lepší než oni. Správná atmosféra je utvářena podporujícími a zdravě soutěživými vztahy. Na dění ve skupině má velký vliv manažer, který udává skupině správný směr. Základní potřeba manažera je získat si důvěru podřízených.
- **Náplň práce** - jak už bylo výše několikrát řečeno, každý člověk je jiný a působí na něj stimulačně jiný aspekt. Úkolem manažera je pomoci nalézt a poté náležitě podpořit jeho konkrétní stimulační apel, představující potřebu cítit v zaměstnání jistotu, moc, seberealizaci a možnost uplatnění svých dovedností. Také je možné zahrnout potřebu pomáhat druhým, tvořivé vlohy, pracovat v kulturním světě, v přírodě nebo v krásné kanceláři.
- **Povzbuzování zaměstnanců** – zaměstnanec tak dostává od svého nadřízeného jakousi informaci o jeho práci, zda ji vykonává správně a správným tempem. Navíc při pozitivním ohodnocení jeho práce získává pocit důležitosti pro firmu. Zvýší se tak jeho sebevědomí a energie pro splnění dalšího úkolu. Nedostatky by ovšem také neměly být přehlíženy, nýbrž šetrně naznačeny, aby se jedinec snažil o jejich nápravu.
- **Ztotožnění se s prací** – označuje to, jak je člověk ztotožněn se svým zaměstnáním, důvěru v cíle a poslání své pracovní pozice v dané organizaci. Jestli jej práce naplňuje takovým způsobem, že se nemusí nikdy rozhodovat mezi prací a soukromým životem. Je-li

zaměstnanec opravdu identifikován se svojí prací, najde-li se ve své práci, má skvělé předpoklady pro vysokou výkonnost.

- **Pracovní podmínky** – dobré pracovní podmínky z hlediska zdraví a komfortu neuspokojují stejně každého zaměstnance. Obecně se dá říci, že snahou o zlepšení podmínek je docíleno vzbuzení v zaměstnanci, dříve či později, stimulačního pocitu péče podniku o své pracovníky, čímž se vytváří také příznivější pohled a vztah zaměstnance k organizaci.
- **Vnější faktory** – jsou zde zahrnovány skutečnosti jako celková image firmy, makroekonomická a politická situace. Jsou-li všechny tyto faktory udržovány v pozitivní rovině, jejich působení na člověka z hlediska motivace je stimulační.

Při výběru stimulačních prostředků na daného jedince je potřebné stanovit si, na jakou pracovní sféru chceme působit (výkonnost, zodpovědnost, atd).

2.5 Motivační profil

Motivační profil je podle Pauknerové et al. (2012, s. 186): „představován syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristikou osobnosti člověka.“ To znamená, že každý člověk má jiný motivační profil, který je utvářen už od útlého dětství jedince a souvisí s vývojem celé jeho osobnosti. Všichni lidé se narodí s individuálními předpoklady jako je povaha, emocionalita, temperament a inteligence. Tohle všechno má podstatný prvotní vliv na jeho motivační profil, aniž by se sám o něco snažil. V průběhu života si každý člověk vytváří svoje názory a postoje k různým věcem, získává příjemné či nepříjemné životní zkušenosti, což ovlivňuje bezmála jeho životní cíle, osobnost a tím i jeho motivační profil. Mezi nejdůležitější faktory, které se podílejí na motivačním profilu jsou aspirační úroveň, ochota riskovat, výkonová motivace a sebepojetí. Vzhledem k výkonové motivaci by se lidé dali rozdělit na dva tábory. Do prvního tábora se řadí lidé, kteří se okamžitě chopí nové, neznámé příležitosti, která by mohla vést k dosažení další mety v jeho cestě k cíli. Situaci považují za požehnání a vynikající příležitost k úspěchu. Druhý tábor je obsazen lidmi, kteří ve stejné situaci jako lidé z prvního tábora považují tuto příležitost za něco, co by jim mohlo ublížit, vyvést je z rovnováhy. Mnohem přijatelnější pro ně je možnost vyhnout se neúspěchu. Raději tzv. sedí v koutě (Bedrnová, Jarošová a Nový, 2012).

Pro účinné stimulování člověka (pracovníka) je nutné rozpoznat jeho motivační profil a zjistit, jak funguje jeho individuální motivace. Rozpoznáním motivačního profilu člověka je

umožněna větší empatie a schopnost chápat jeho chování. Velmi vhodné, vzhledem k optimálnímu motivačnímu profilu zaměstnance, je zastoupení orientace na skupinovou aktivitu, výkon, tvořivost a zaměření na podnik (Pauknerová et al., 2012).

2.6 Metodologický přístup

Jak uvedl Pavlica et al.(2000, s. 109): „Metoda z řeckého „meta hodos“ znamená „cesta kam“.“ Definici metody je pro oblast managementu příhodné vymezit jako obecný postup za účelem získávání dat a jejich následnému zpracovávání a vyhodnocování. Pomocí čehož je umožněno dosažení určeného výzkumného cíle. Podstatné je diferencovat metodu a techniku výzkumu. Technika je vymezena jako konkrétní nástroj, který vychází ze zásad a principů metody. Na základě principů a zásad metody, prostřednictvím techniky, je možné získat určité údaje o zkoumaných skutečnostech (ibid).

2.6.1 Metoda dotazování

Metoda dotazování je založena na komunikaci a lze ji uskutečňovat prostřednictvím technik dotazníku, ankety nebo rozhovoru. Vzhledem k cílům bakalářské práce bude realizován dotazník. Pomocí předem navržených otázek, předložených souboru respondentů jedinců, je docíleno získání potřebných údajů.

Otázky vytváří základ dotazníku. Následně jsou popsány nejčastější druhy otázek (Pavlica et al., 2000).

- **Uzavřené otázky** – charakteristická pro ně je předtištěná forma odpovědí, ze kterých respondent vybírá jemu blízkou odpověď. Nejčastěji mezi dvěma možnostmi „Ano/ Ne“ nebo „Souhlasím/ Nesouhlasím“. Existují i otázky tzv. vícealternativní, u nichž je možné vybírat z více možností (silně se shodují, shodují se, nevím, neshodují se, silně se neshodují). Výhodou uzavřených otázek je jistota zodpovězení otázky, ale i jakýsi tlak na respondenty zvolit i nepříliš vyhovující odpověď.
- **Otevřené otázky** – neobsahují žádnou předtištěnou formu odpovědí. Individuální odpovědi může být cokoliv. Výhodou je pružnost a hloubka zkoumaného cíle, ovšem zpracování a následné vyhodnocování je obtížné. Přesné vyhodnocení je ovšem nemožné. Někdy je využívána varianta kombinace otevřené a uzavřené otázky, která je sestavena z uzavřených odpovědí a poté možnost doplnit svůj názor k otázce.

- **Škálové otázky** – jsou tvořeny soubory, které jsou zaměřené na problémové oblasti. Umožňuje tak pohled z více úhlů. Každá možnost odpovědi je různě obodována. Na konci jsou hodnoty všech vybraných odpovědí sečteny a podle vypočteného indexu zařazeny do souboru celkových výsledků výzkumu. Existují slovní a číselné škály. V případě číselné škály by součástí otázky mělo být i vysvětlení pro respondenty, jak hodnotit (např. 1-nejvíce, 5-nejméně).
- **Polouzavřené nebo také polootevřené otázky** – jde o otázky, kdy si respondent vybere buď z výběru formulových odpovědí, nebo odpověď sám formuluje v možnosti „jinak“. Polootevřená otázka je tedy kombinací uzavřené a otevřené otázky.
- **Identifikační** – otázky slouží především k charakteristice cílové (tázané) skupiny (např. pohlaví, věk, bydliště, pracovní pozice, vzdělání).

2.6.2 Sestavování dotazníku

Zásady při utváření dotazníku (Bártlová, Hnilicová, 2000; Pavlica et al., 2000):

1. Dotazník musí vycházet z cílů výzkumu, položky se musí vztahovat ke zkoumanému problému.
2. V dotazníku musí být zahrnuty všechny důležité problémy, které se jeho pomocí snažíme zjistit.
3. Dotazník by měl obsahovat pouze takové otázky, které jsou jednoznačné a nebrání respondentovi pravdivě odpovídat.
4. Otázky musí být jednoznačné. To znamená, že se tazatel nesmí v jedné otázce ptát na dvě věci zároveň, např. „Záleží Vám na spokojenosti klientů a pomoci lidem?“.
5. Otázky musí být obsahově i jazykově srozumitelné. Tazatel má možnost využívat odborné výrazy nebo slang organizace v případě, kdy je jasné, že se všichni respondenti orientují v použitých výrazech, tedy není ztíženo porozumění otázkám. Obsah by měl být přístupný znalostem a zkušenostem respondentů.
6. Vzhled dotazníku by měl působit přitažlivě na respondenta.

Při sestavování dotazníku je nutné si ujasnit, jaké problematiky se bude dotazník týkat a jakého cíle je nutné dosáhnout. Možná je inspirace již utvořených dotazníkových výzkumů na podobný nebo stejný jev. Zvažovány jsou otevřené či uzavřené otázky, jaké identifikační znaky jsou potřebné. Je vhodné formulovat více otázek, následně je upravovat a přehodnocovat. Z počátku jsou kladeny jednodušší otázky a posléze obtížnější otázky.

Respondent by měl mít pocit, že jsou jeho odpovědi pro tazatele důležité, a že na ně bude brát ohled (Pavlica et.al, 2000).

Vzhled dotazníku a časová náročnost jsou dva důležité aspekty, které respondent posuzuje nejdříve. Délka dotazníku by měla být přímo úměrná místě a času dotazování. Obecně lze říci, že více než dvacet otázek respondenta odradí od vyplnění. Z hlediska časové náročnosti je optimální doba vyplňování doporučována v rozmezí deseti, maximálně dvaceti minut. Formát, na kterém je dotazník jedinci předkládán, také hraje svou psychologickou roli. Lepší dojem na respondenta udělá dotazník vytištěný formou dvou stránek na list A4, než každá stránka na jednom listě. Bude tak působit méně náročně. Dotazník musí mít logickou strukturu při vyplňování, návaznost otázek (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

3 Charakteristika organizace

Praktická část bakalářské práce je vypracována na základě informací z organizace OVB Allfinanz, a.s. Čerpáno bylo ze sekundárních údajů společnosti, jako jsou webové stránky společnosti, vzdělávací materiály, vnitřní předpisů společnosti OVB a získané informace z organizace. Nejdříve je představena společnost a její poslání. Budeme se soustředit na důležité informace, mezníky v historickém vývoji společnosti a na závěr popíšeme pracovní pozice v této společnosti a náplň práce pracovníků na jednotlivých pozicích.

3.1 Základní informace

Datum vzniku: 11. 12.1992

Jméno: OVB Allfinanz, a.s.

Sídlo: Praha 4, Baarova 1026/2

Právní forma: od 1. 1. 2005 akciová společnost.

Obchodní rejstřík: Městský soud Praha, oddíl B, číslo 9697

Předmět podnikání:

- pojišťovací agent,
- poskytování investiční služby,
- výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona.

Obchodní činnost: Zprostředkování stavebního spoření, pojištění, kapitálových vkladů a hypotečních úvěrů.

Základní kapitál: 16,5 mil. Kč

Z toho kmenové akcie: 16,5 mil. Kč

Akcionář: OVB Holding AG

Představenstvo: 1 předseda, 2 členové

Prokura: 1 člen

Dozorčí rada: 3 členové

Počet zaměstnanců: 70

Počet externích aktivních spolupracovníků: cca 5 000

Počet klientů: cca 1 100 000

Legislativa:

- Pojišťovací agent dle zákona 38/2004 Sb. – č. 005622PA
- Investiční zprostředkovatel dle zákona 256/2004 Sb.

3.2 Popis organizace

Činnost firmy byla zahájena v roce 1970 v Německu v Kolíně nad Rýnem. Poskytuje nezávislé profesionální finanční služby, jejichž výsledkem je finanční poradenství pro každého klienta, které umožňuje zvýšení životní úrovně širokému spektru lidí. S pomocí čtyřiceti tři partnerů a bezmála tisíců produktů. Tato služba je pro stávající i nové klienty v České Republice zcela zdarma.

OVB je nejdéle působící finančně poradenská společnost na českém trhu. Působí na Evropském trhu už ve čtrnácti zemích, jednou z nich je bezpochyby také ČR. U nás byla založena dceřiná společnost spadající pod OVB Holding AG. Dostala se k nám na pozvání tehdejšího ministra financí Václava Klause v roce 1992. Již sedmnáct let poskytuje své nezávislé služby více jak jednomu miliónu klientů a spravuje pro ně téměř tři milióny smluv. Tyto ukazatele staví společnost do čela mezi všemi domácími finančně poradenskými společnostmi.

Od počátku bylo hlavním podnikatelským záměrem obsažné individuální finanční poradenství pro všechny životní situace. Už v začátcích vycházela strategie a filozofie společnosti na českém území ze stejných zásad a hodnot, které již znali klienti v Německu. Nezávislost znamená pro všechny spolupracovníky výběr z velkého množství produktů od nejvýznamnějších finančních institucí v zemi. Úroveň poradenství je podmíněna kvalitou i charakterem finančních poradců, a proto OVB velmi investuje do zvýšení jejich odbornosti. Společnost je otevřená, naslouchá a respektuje přání svých klientů. Pro vybudování důvěry klade důraz na spolehlivost a vytváření dlouhodobých vztahů. Finanční poradci poskytují komplexní služby a svou roli berou vážně nejen v tomto oboru, ale také například v podpoře charitativních a vzdělávacích aktivit. Díky léty prověřenému know-how od své německé mateřské společnosti, na které mohli finanční poradci v České republice navázat, se společnost stala jedničkou v poskytování finančního poradenství v zemi, od které se učily a na kterou navazují mnohé další, nově se rodící finančně poradenské společnosti. Přesto se může OVB stále chlubit vedoucím postavením na trhu.

Logo organizace: Obr. 3.1



Zdroj: údaje společnosti

3.3 Historie organizace

Jak už bylo výše zmíněno OVB Allfinanz vznikla roku 1970 s představou poskytovat službu klientů, kde hlavní prioritou je individualita v zasvěceném majetkovém i finančním poradenství. Do roku 1990 působila firma pouze v Německu až v roce 1991 byla založena první dceřiná společnost OVB Rakousko a začala expanze do Evropy. Dne 11.12.1992 byla v Praze zapsána do obchodního rejstříku. Do roku 1993 byla firma rozšířena v dalších pěti zemích Evropy. 1999 byl zprostředkován rekordní počet smluv a firma se rozšířila i do Chorvatska. V roce 2000 byla prosperující firma, pod kterou spadá již 8 dceřiných společností, přetvořena na akciovou společnost. Roku 2003 bylo zaměstnáno více než 7800 lidí po všech třinácti zemích, ve kterých působí. 2004 byla založena OVB Holding AG, jejímž hlavním úkolem je rovnocennost mezi zeměmi. V roce 2005 je česká OVB Allfinanz, s.r.o. transformována na akciovou společnost OVB Allfinanz, a.s.. Roku 2007 působila OVB ve všech čtrnácti zemích včetně Německa.

Historie OVB ČR se píše jen o dvacet dnů déle než historie samostatné České republiky. Na počátku prosince 1992 se Česká republika spolu s Polskem a Maďarskem staly prvními postsocialistickými státy, které měly šanci využívat služeb finančních poradců pod značkou této společnosti. V té době ale byla OVB již dobře známá v západní Evropě. Vznik a rozvoj společnosti byl úzce spjat s rozvojem finančních institucí a stále komplikovanějšími produkty a zákony, což zvyšovalo nároky na znalosti klientů. Právě v té době rozpoznali manažeři společnosti OVB Holding AG trend ve využívání odborníků na finance a rozvoj OVB byl zaručen. První roky působení na českém trhu se nesly ve znamení získávání stabilních a silných produktových partnerů, stejně jako nových spolupracovníků a klientů. V roce 2001 se podařilo získat od Komise pro cenné papíry licenci na zprostředkování investic a od té doby je registrována jako společnost, která může nabízet investiční služby.

Rok 2006 znamenal také další zlomovou událost, kdy v České republice společnost OVB získala licenci u České národní banky jako pojišťovací agent a o něco později také jako investiční zprostředkovatel.

Byla založena také akademie, jejímž cílem je poskytovat vysoce kvalitní vzdělání všem pracovníkům OVB. V roce 2007 se OVB Allfinanz zapojila do certifikovaného vzdělávacího systému CFC, který byl vyvinut švýcarskou univerzitou a který rozšiřuje znalosti a dovednosti všem spolupracovníkům v Evropě.

Rok 2008 byl rokem výrazného celosvětového ekonomického propadu, o kterém mnozí hovoří jako o největší ekonomické krizi v posledních padesáti letech. I v tomto nelehkém období se ale OVB dařilo rozvíjet své aktivity a zachovat stabilní zázemí pro všechny spolupracovníky, partnery i klienty. Finanční krizi společnost vzala jako výzvu a poučení a na jeho základě připravila několik speciálních projektů. Nejúspěšnějším projektem v tomto nelehkém období se stal vzdělávací program pro žáky základních škol, spojený s interaktivní on-line hrou, jejímž cílem bylo seznámit i ty nejmladší školáky s tím, co to jsou peníze a jak s nimi správně zacházet.

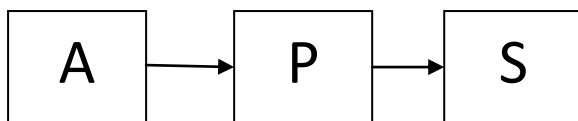
3.4 Poslání organizace

Posláním organizace je přinášet klientům na základě detailní analýzy potřeb optimální řešení jejich finanční situace dnes i v budoucnu. Důraz je především kladen na individuální přístup, který je základem pro budování dlouhodobých a kvalitních vztahů. V OVB je všeobecně ctěno sedmero hodnot:

- Nezávislost
- Etika
- Odbornost
- Otevřenost
- Odpovědnost
- Důvěra
- Komplexnost

3.5 Popis práce s klientem

Práce s klientem funguje na principu APS: Obr. 3.2 Princip APS



Zdroj: vlastní údaje

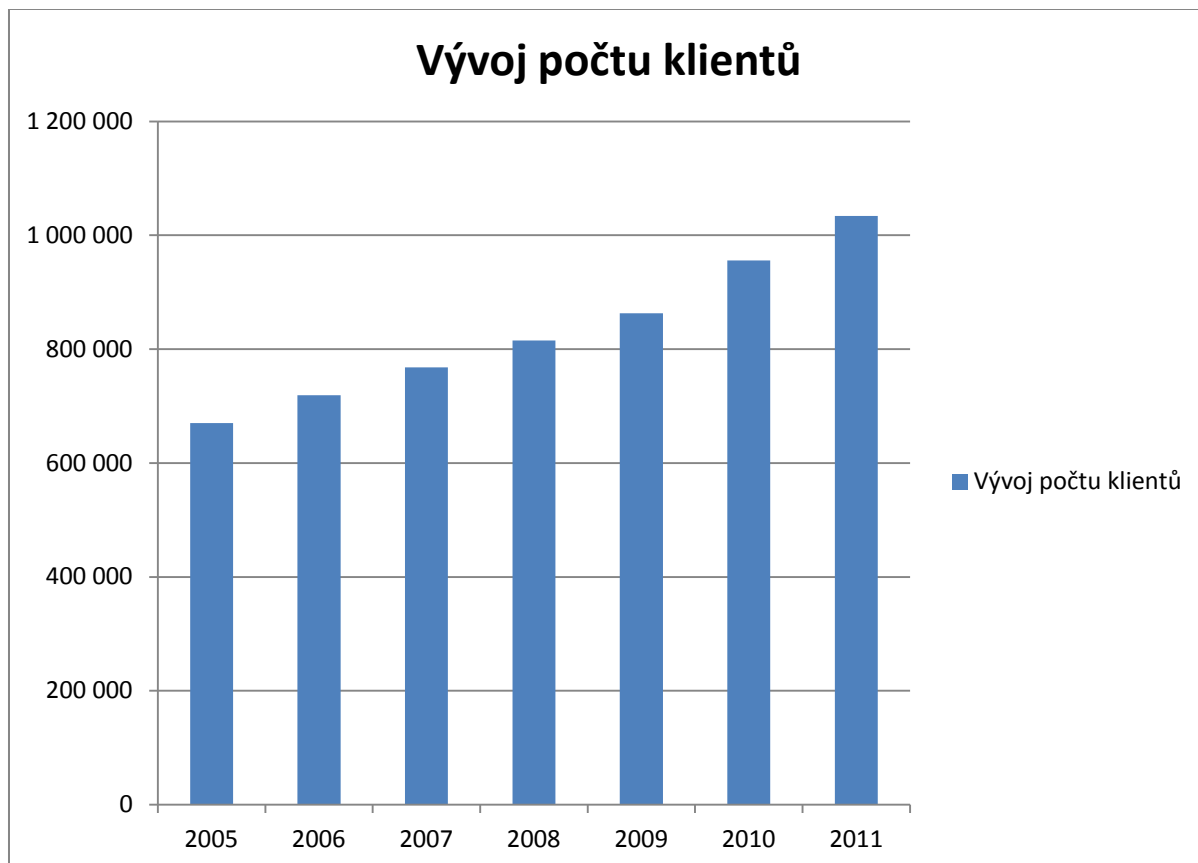
- A jako analýza, která představuje první schůzku.
- P jako projekt, jenž charakterizuje vypracování individuálního projektu na základě informací o klientovi zjištěných na první schůzce.
- S jako servis, což znamená dlouhodobou péči o klienta. Z hlediska kontroly jeho spokojenosti s produkty a případných změn v životě klienta.

Jak funguje APS v praxi:

1. Klient se sejde se svým OVB poradcem. Na místě setkání se dohodnou společně. Může to být kavárna, kancelář nebo obydlí klienta. Poradce provede detailní analýzu současně situace, v níž se klient nachází a rozebere s ním všechny jeho plány a sny týkající se finanční potřeby.
2. OVB poradce vytvoří analýzu na základě příjmů, výdajů, stávajících finančních závazků, aktuálních potřeb a cílů, kterých by chtěl klient dosáhnout.
3. V době mezi první a následující schůzkou, která by měla být zpravidla do jednoho týdne, sestaví návrh individuálního plánu pro klienta.
4. Při dalším osobním setkání poradce představí návrh osobního plánu a doporučí nejvhodnější produkty.
5. Poradce následně za klienta podnikne všechny další potřebné kroky, připraví podklady a smlouvy.
6. Po určité době poradce opět kontaktuje klienta a prodiskutuje s ním, jak nastavený systém funguje. V případě potřeby jej upraví podle aktuálních změn v klientově životě.

Z grafu, který znázorňuje vývoj počtu klientů v letech 2005 až 2011 je patrné zvyšování a rozšiřování společnosti OVB o nové klienty.

Graf 3.1 Vývoj počtu klientů



Zdroj: údaje společnosti

Ochrana osobních údajů klienta je v České republice vymezena zákonem č. 101/2001 Sb., o ochraně osobních údajů a některými dalšími právními předpisy. V zákoně jsou definovány osoby, které mohou s těmito daty klientů pracovat. Dozor nad dodržováním těchto zákonů s osobními daty klientů má dohled Úřad pro ochranu údajů, který má možnost ukládat sankce při porušení zákona. (Wagnerová et al., 2000). Finanční poradci jsou stejně jako psychologové a další poradenské profese zpracovávatelem osobních údajů, z čehož plynou zákonem dané práva a povinnosti. V organizaci je také zaveden systém zaznamenávání obchodních jednání. V tomto záznamu jsou sepsány osobní údaje poskytnuté klientem, místo, kde se jednání konalo a kdy (datum) se jednání konalo. Vše je na závěr formuláře stvrzeno podpisem klienta i poradce.

3.6 Projekty organizace

Projekty OVB:

1. Od roku 2008 je společnost partnerem soutěže o nejlepší produkty na českém finančním trhu Zlatá koruna. Toto partnerství symbolizuje spojení finančního poradenství s nejlepšími finančními produkty na trhu a pomáhá veřejnosti orientovat se ve světě financí.
2. V roce 2009 se stala generálním partnerem Czech CFA Society a její výroční akce Forecasting Dinner 2009. Od této doby se prostřednictvím této akce každoročně podílí na odborné diskuzi o současném ekonomické situaci (nejen) ČR, ale také formování pohledu na budoucnost ekonomiky celého regionu.
3. V roce 2011 pokračovaly další projekty. Projekt finančního vzdělávání dětí na základních školách, projekt Moje Familie. Do projektu se dosud zapojilo více než šest a půl tisíce žáků. Získává si stále větší pozornost, plně jsou využity také moderní komunikační prostředky.
4. Důležitým projektem roku 2011, který pomáhá kultivovat a měnit trh finančních produktů, je OVB Vstřícná banka, jež je unikátním klientským ratingem finančních institucí. Možnost aktivně se zapojit do hodnocení bank, ale také vzdělávat se díky článkům odborníků si získala své podporovatele, jejichž počet kontinuálně vzrůstá. OVB prostřednictvím ratingu vnáší na trh prvky soutěživosti mezi jednotlivými finančními institucemi a díky tomu klienti dostávají lepší podmínky a finanční produkty, které využívají, a také díky tomu finanční instituce stále aktivněji komunikují a snaží se být více proklientsky orientované.

Ocenění organizace:

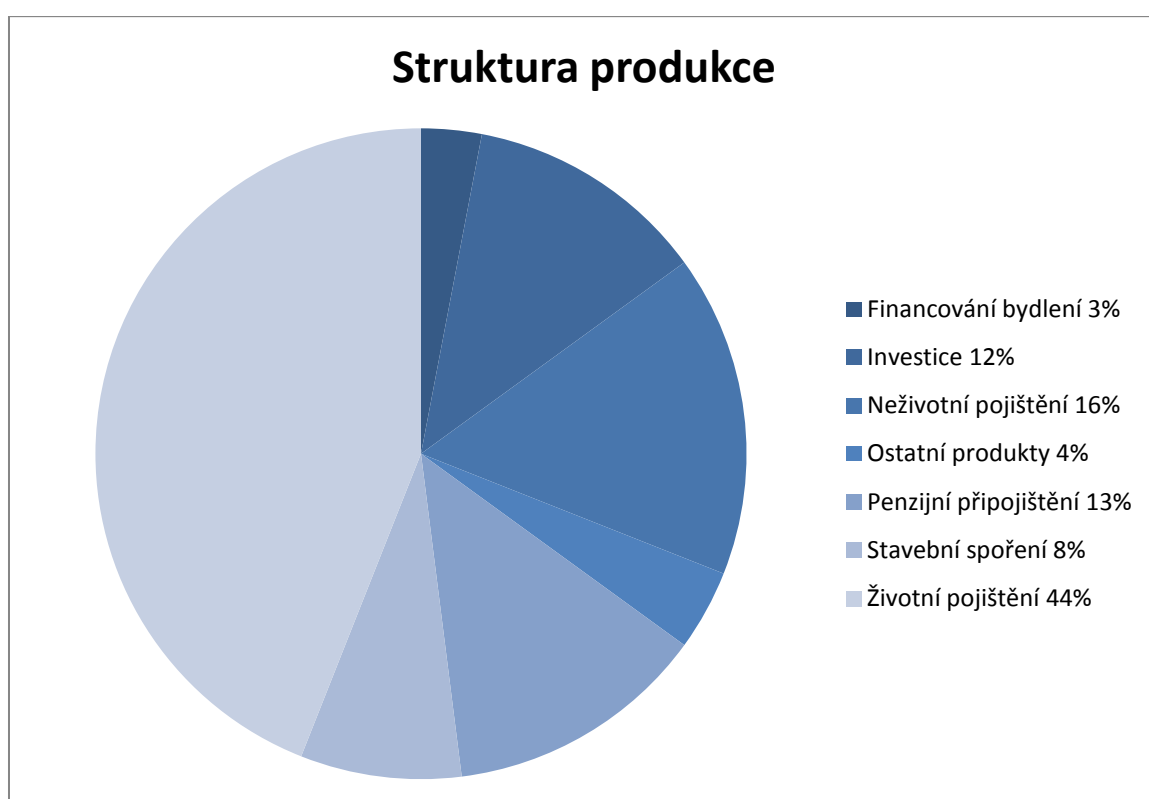
1. V roce 2011 se v České republice dočkala významného ocenění, když byla jako první finančně poradenská společnost oceněna prestižním ratingem AAA Stability v rámci hodnocení ČEKIA Stability Award. Toto ocenění získala i o rok později.
2. Roku 2012 přibyla další cena v oborové kategorii Dynamický růst soutěže Českých 100 nejlepších. Porotci soutěže OVB ocenili, že i v situaci zpomalení hospodářského růstu země společnost zaznamenala výrazný nárůst počtu klientů a vylepšila i další ekonomické ukazatele.

3.7 Struktura produktů

Mezi partnery OVB Allfinanz, a.s. jsou zastoupeny pojišťovny, penzijní společnosti, hypoteční banky, stavební spořitelny, banky a investiční společnosti. (viz. Příloha 4)

Ze struktury produkce vyplývá, že mezi nejvíce uplatňované a klienty realizované a poptávané produkty patří s velkým přehledem životní pojištění (celých 44 %). Důvodem vysokého uplatnění tohoto druhu pojištění je vysoká potřeba zajištění pro neočekávané zhoršení zdravotního stavu a jiných komplikací, které by mohly způsobit zhoršení životní úrovně klientů.

Graf 3.2 Struktura produkce



Zdroj: údaje společnosti

3.8 Přehled pracovních pozic

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

4 Analýza systému odměňování organizace

4.1 Charakteristika systému odměňování

Ve 4. kapitole bylo čerpáno ze sekundárních dat společnosti, především z vnitřních předpisů a získaných informací navštěvováním školení spolu s pracovníky organizace. Nejdříve je charakterizován systém odměňování obecně, tedy platný pro všechny pracovníky, následně jsou popsány zaměstnanecké výhody, upřesněn systém odměňování vztahující se k jednotlivým pozicím a vysvětleny rozdíly v odměňování mezi pracovními pozicemi.

Základem odměňování a hodnocení je výkonnost pracovníka a jemu podřízených spolupracovníků. Každý pracovník a jeho struktura (tým) má nárok na příslušný postup, pokud splní příslušná postupová kritéria. Odměňování je založeno čistě na výkonnosti spolupracovníků (provize) a z toho plynoucích výhod (benefitů). Provize nebo-li ziskatelská provize za smlouvy, které byly řádně uzavřeny mezi Partnerskými společnostmi a Klienty v důsledku činnosti Spolupracovníka, představují podíl na celkové ziskatelské provizi OVB. Z provizí jsou odčítány tzv. stornorezervy (OVB zadrží část provize čisté výše Provize jako jistotu na případný nárok ze Storno provize). Doba na držení storno rezervy upravuje vnitřní předpis Pravidla odměňování - ceník provizí. Storno provize znamená zánik práva na provizi v důsledku zániku smlouvy o Finančním produktu nebo její změny v souladu s Vnitřním předpisem OVB.

Systém rozdílových odměn představuje významný stimul při motivaci zaměstnanců. Rozdílovou provizi mají možnost získat poradci od pozice VR a výše ve struktuře organizace. Jde o rozdíl mezi provizí jejich a jim podřízených spolupracovníků.

Stimulujícím nástrojem je i postup v hierarchii organizace, v němž jsou předem stanoveny podmínky pro dosažení povýšení. Oproti organizacím, ve kterých je povýšení mnohdy závislé na sympatiích a názoru nadřízeného. V OVB je rozhodující výkon spolupracovníka. Nastavení systému odměňování a hlavně školicích systémů je zaměřeno především na povzbuzení a zlepšení výkonnosti pracovníků, ztotožnění se s organizací a navazování přátelských vztahů na pracovišti. Jedním z mnoha témat školení je i plánování si kariéry ve společnosti, toho čeho by chtěl jedinec dosáhnout do určité doby. Součástí školení je i zjistit, co všechno je nutné podniknout pro dosažení jednotlivých met. Tedy jaká výkonnost (produkce) je potřeba, v čem se má jedinec zlepšit aby bylo možné cíle dosáhnout. Přednášejícími jsou zpravidla zkušení spolupracovníci, kteří se ochotně podělí o vlastní zkušenosti a rady, kterými se řídili při dosahování jejich cílů. Školení nebo-li porady jsou

pořádány v přátelském duchu, což splňuje další významný stimul a tím je přátelská atmosféra na pracovišti.

4.2 Benefits

V OVB Allfinanz, a.s. je celý systém odměňování postaven na výkonnosti pracovníku, tudíž není překvapením, že i benefity jsou závislé na míře výkonnosti pracovníků. Společnost nabízí velmi zajímavé odměny, které lze získat vysokým bodovým výkonem. Slangem společnosti jsou označovány za „motivačky“.

Odměny formou „motivaček“ jsou známy všem pracovníkům před obdobím, které se bude započítávat a hodnotit. Přesné znění bývá vyvěšeno na nástěnkách poboček, s cílem stimulovat pracovníky k vysokým výkonům. Období je dlouhé měsíc až půl roku. Měsíční benefity stanovují zpravidla nadřazení na pozicích GST- BL. Odměny, ve kterých je hlavním kritériem půlroční výkonnost jsou stanovovány zemským ředitelem LD. Půlroční odměny představují týdenní letní i zimní zájezdy (Chorvatsko, Španělsko, Alpy). Na konci období se vyhodnotí nejlepší spolupracovníci a ti se spolu se zemským ředitelem zúčastní zájezdu. Měsíční odměny jsou udíleny formou hmotných i nehmotných odměn, např. při výkonu minimálně pět set bodů za měsíc leden je možnost získat mobilní telefon, tablet nebo večeři v luxusní restauraci. Takové odměny jsou motivující zejména pro spolupracovníky na pozicích RI a RII. Jako nehmotnou odměnu lze považovat vyzdvihnutí a pochvalu před všemi spolupracovníky na poradách.

V OVB jsou pořádány školící víkendy. Probíhají v předem rezervovaném hotelu. Účast je dobrovolná. Přednášející je zemský ředitel a další zkušení poradci z celé České republiky. Mnohdy je pozván i významný host (známá osobnost, profesionální sportovec, zpěvák, úspěšný podnikatel), který se podělí se všemi o životní zkušenosti, dá četné rady a mnohokrát i pobaví a motivuje. Na závěr každé akce proběhne slavnostní povýšení na pozici GST-RD, vyhlášení nejlepší pracovní struktury, odměněnou velkým vítězným pohárem. Formou nehmotné odměny je bezmála i pochvala, ocenění a uznání před všemi spolupracovníky. Často pracovník dostane k povýšení také symbolický dárek v podobě dobrého šampaňského.

4.3 Systém odměňování vztahující se k jednotlivým pracovním pozicím

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Stránka obsahuje citlivá data.

Shrnutí

Jak bylo již v teoretické části uvedeno, systém odměňování představují nejen peněžní vnější odměny (pevná a pohyblivá mzda/plat) a zaměstnanecké výhody ale také nehmotné formy odměn. A ve druhé kapitole podle Koubka (2001) bylo sděleno, že podílová složka mzdy má stanovenou pevnou mzdu, ke které dostává pracovník navíc pohyblivou provizi nebo může být podílová mzda čistě pohyblivou odměnou. Současný systém odměn ve společnosti bezpochyby postrádá pevnou složku mzdy a obsahuje pouze pohyblivou složku mzdy, jejíž hlavním kritériem při odměňování je dosažený výkon. Systém odměňování v Organizaci OVB Allfinanz, a.s. je založen na podílové mzdě. V podkapitole, ve které byl

popsán systém odměňování na všech pracovních pozicích, bylo uvedeno, že pracovníci na vyšších pozicích dostávají tzv. rozdílovou mzdu. Zle říci, že výše podílové mzdy se opírá o schopnost firmy, v tomto případě na pracovníkovi podřízených spolupracovních, vydělávat peníze (rozdílová mzda) a zároveň na jeho vlastní výkonnosti, ze které dostává také provizi vztahující se k jeho pracovní pozici. Důležitým faktorem v systému odměňování je postup v hierarchii společnosti, protože s postupem na vyšší pozici získá pracovník i lepší, vyšší finanční ohodnocení. Tento systém je velmi pobídkový a v určité míře po určitou dobu dokáže působit na pracovníky celkově jako významný stimul.

Co se týká zaměstnaneckých výhod, společnost má určité nedostatky. Zcela je postrádán jakýkoliv systém hmotných odměn, které vycházejí čistě z pracovní pozice bez ohledu na výkonnost. Zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje si poradce musí zasloužit. Hlavním a také jediným kritériem pro získání benefitu je výkonnost. Tyto benefity slouží jako stimul k výkonnosti. Otázkou je, jaká je míra motivace pracovníků formou takovýchto zaměstnaneckých výhod. Oproti tomu nehmotné odměny jsou v organizaci hojně zastoupeny. Všichni na nižších i vyšších pozicích se neustále vzdělávají, společnost je schopna tzv. vychovat si schopné pracovníky bez ohledu na praxi i věk. Nejprve jsou školení povinná a to jak prostřednictvím interních spolupracovníků, tak prostřednictvím externích partnerů. To znamená, že každý týden jsou v kancelářích pořádány vzdělávací semináře, které jsou zpravidla vedeny poradci na pozicích od VR, záleží na tom komu je seminář určen. A semináře pořádány externími partnery jsou většinou organizovány jednou týdně. Stimulace formou dalších nehmotných zaměstnaneckých odměn jako je pochvala, povzbuzení k práci, přidělení odpovědnosti, veřejné ocenění před kolektivem, možnost kariérního růstu i možnost pomáhat lidem jsou používány také. Účinek nehmotných odměn je rozdílný, individuální u každého člověka. Úkolem vedoucího je zjistit jaký motivační profil pracovník má a snažit se směřovat jej pomocí těchto organizací dostupných nástrojů (stimulů) správným, potřebným směrem.

V následující podkapitole 4.4 budou zjištěny prostřednictvím dotazníkového šetření názory respondentů (pracovníků) na různé druhy stimulů.

4.4 Dotazníkové šetření v organizaci

4.4.1 Postup sestavování dotazníku:

Dotazník je sestaven z 24 otázek, vycházejících ze sekundárních dat systému odměňování v organizaci a z teoretické části práce (viz příloha 1).

Dotazník lze rozdělit na čtyři části podle zaměření otázek:

1. identifikační otázky týkající se pracovních pozic v organizaci,
2. otázky týkající se hmotných složek systému odměňování a mírou důležitosti těchto složek pro pracovníky,
3. otázky týkající se míry důležitosti nehmotných složek systému odměňování pro pracovníky a jejich spokojenosti s jednotlivými složkami nehmotných odměn,
4. otázky týkající se zjištění hlavních důvodů k výkonu práce a zároveň nejdůležitějších stimulů.

Začátek dotazníku je tvořen ze tří identifikačních otázek, pomocí nichž budou následně rozděleni respondenti do dvou souborů respondentů. Jde o otázky uzavřené. Vždy mají respondenti na výběr ze dvou různých odpovědí (např. „muž/ žena“). Uzavřené otázky, ve kterých mají respondenti na výběr ze dvou možností, tvoří otázky číslo 5, 9 a 19.

Následující uzavřené otázky nabízejí i více odpovědí („ano, spíše ano, spíše ne, ne“). Tento druh otázek je použit celkem u čtrnácti otázek v průběhu celého dotazníku. Přesněji u otázek číslo 4, 6-8, 11-18, 20,21. Cílem je zhodnotit míru důležitosti jednotlivých stimulů pro respondenty (pracovníky). Některé otázky obsahují také podotázky, díky kterým respondenti zhodnotí míru spokojenosti v organizaci z různých aspektů. Tento systém je využit celkem u šesti otázek (14-18, 19). Otázka 22 dává na výběr ze čtyř možností, přičemž má respondent možnost označit libovolný počet odpovědí. Cílem je vyhodnotit četnost různých odpovědí. Hlavním důvodem pro použití uzavřených otázek v dotazníku je jednoznačnější vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření.

Účelem otevřených otázek je zjistit potřeby a nápady na vylepšení systému odměňování respondentů a možnost se vyjádřit, upozornit na další stimulující složky odměn případně nedostatky v systému. Zodpovězení otevřených otázek je v dotazníku dobrovolné a jsou využity u otázek číslo 23 a 24. Otevřené otázky jsou zařazeny i s cílem dát pracovníkům možnost se anonymně vyjádřit k nedostatkům.

V dotazníku je využita i jedna vylučující otázka (otázka číslo 10), charakteristická především pomocí slov „buď a nebo“. Zvolen je výběr ze dvou možností, aby se předešlo složité formulaci otázky.

Cílem dotazníku je zjistit znalost respondentů systému odměňování v organizaci OVB, zjistit jejich názory na různé druhy odměn, jaké odměny hodnotí jako motivující, porovnat odpovědi mezi soubory pracovníků na různých pozicích a zhodnotit, zda současný systém odměňování v organizaci dokáže stimulovat pracovníky správným směrem.

Soubory respondentů podle pracovních pozic v organizaci:

1. soubor respondentů – je tvořen pracovníky, kteří jsou součástí organizace krátkou dobu (1-6 měsíců), zpravidla jsou na pozicích Reprezentant I a Reprezentant II. Rozdíly mezi těmito pozicemi jsou popsány v podkapitole Popis pracovních pozic. Náplní práce je pravidelně navštěvovat školení a první schůzky s klienty. Z hlediska hierarchie společnosti jsou tyto pozice nejnižší.
2. soubor respondentů – je vytvořen pracovníky, kteří pracují v organizaci déle než jeden rok. Všichni jsou na pozicích Vedoucí reprezentant VR a nebo obchodní vedoucí GST, což jsou vyšší pozice v hierarchii organizace než členů z prvního souboru respondentů. Jak bylo již uvedeno v předchozí kapitole, pro získání pozic VR a GST je nutné mít sestavený vlastní tým spolupracovníků. Tento tým tvoří lidé z první skupiny. Členové tohoto souboru jsou tedy nadřízenými členů ze souboru jedna.

4.4.2 Realizace dotazníkového šetření

Průzkum prováděný pomocí dotazníkového šetření byl uskutečněn ve dnech od 28. února 2014 do 14. března 2014, ve Zlíně na pobočce OVB Allfinanz, a.s.. Oslovení respondentů ke zodpovězení dotazníků proběhlo na školeních, které autorka absolvovala spolu s pracovníky 3. a 10. března 2014 a část dotazníků byla uložena na viditelné místo v kanceláři, pro možnost vyplnění v případě absence některého pracovníka na školeních. Na pobočce OVB ve Zlíně pracuje celkem třicet poradců. Celkem bylo vytištěných 30 dotazníků a z toho je zodpovězených 23 dotazníků. Všichni oslovení respondenti dotazník vyplnili. Z čehož vyplývá skutečnost, že 76% dotazníků bylo zodpovězených z celkového množství vytištěných dotazníků.

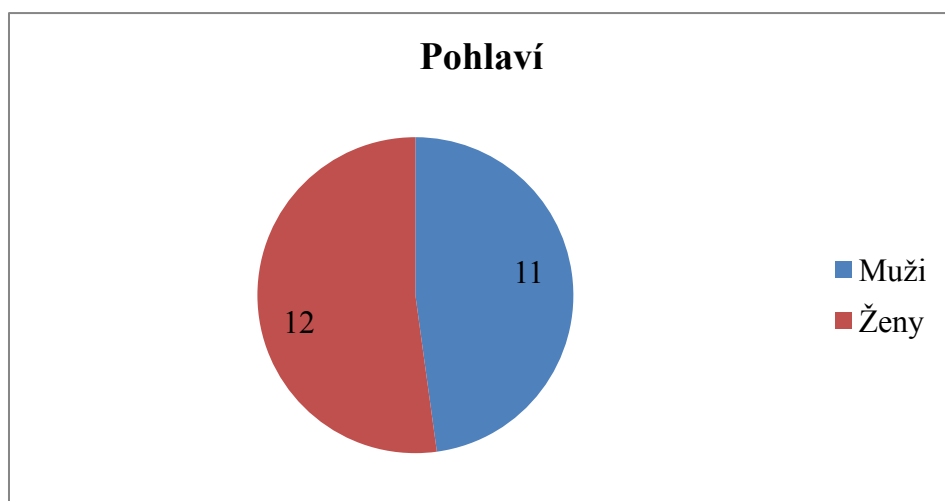
Hlavním důvodem dotazovat se pracovníků OVB Allfinanz, a.s. na pobočce ve Zlíně je to, že autorka pracuje v organizaci na této pobočce na pracovní pozici Reprezentant 2 téměř půl roku. Tudíž zná většinu svých spolupracovníků (respondentů) a má možnost je sama požádat o vyplnění dotazníku.

Při rozhodování, jakým způsobem bude dotazník respondentům předkládán, aby splňoval takové požadavky jako je spolehlivost zodpovězení, se autorka poradila s vedoucí. Rozhodovala se mezi možnostmi vytištěného dotazníku rozdaného mezi kolegy a interaktivního dotazníku umístěného na internetovém odkazu tomu určeném a následně rozeslaném odkazu s prosbou o vyplnění dotazníku na emailové adresy spolupracovníkům. Vzhledem k pořádání školení a porad každý týden nebo každý druhý týden, bylo rozhodnuto vytisknout dotazník na papír a rozdat jej na závěr porad a školení pracovníkům. Tento způsob je považován za osobnější a spolehlivější. Takový postup je pro autorku výhodnější i z toho důvodu, že může prezentovat svůj dotazník spolupracovníkům osobně a respondentům vysvětlit způsob jeho vyplnění. Také v případě nejasností, které by mohly vyvstat při vyplňování dotazníku se mohou respondenti kdykoliv se svým dotazem obrátit na autorku. Tím se povedlo eliminovat zmatky a nejasnosti při vyhodnocování dotazníku.

4.4.3 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu

1. Otázka: Jsem: (muž/ žena)

Graf 4.1



Zdroj: vlastní údaje

Tabulka 4.2

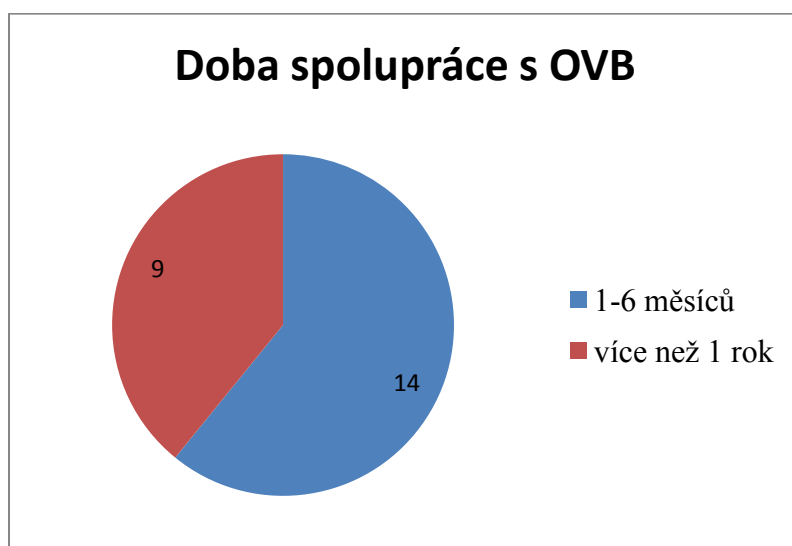
	Muž	Žena
Počet odpovědí	11	12

Zdroj: vlastní údaje

Dotazníku se tedy celkem účastnilo 23 pracovníků společnosti OVB. Jak je znázorněno v tabulce 4.2 mezi respondenty je jedenáct mužů a dvanáct žen. Procentuální vyjádření je vyjádřeno v grafu 4.1 z něhož plyne 52 % zúčastněných žen a 48 % mužů. Počet skupiny mužů a žen je téměř vyrovnaný. Z čehož plyne, že tato profese není nijak vyhrazena z hlediska pohlaví jako tomu může být například u práce na stavbě.

2. Otázka: V OVB Allfinanz, a.s. pracuji: (1-6 měsíců/ více než 1 rok)

Graf 4.2



Zdroj: vlastní údaje

Tabulka 4.3

	1-6 měsíců	Více než 1 rok
Počet odpovědí	14	9

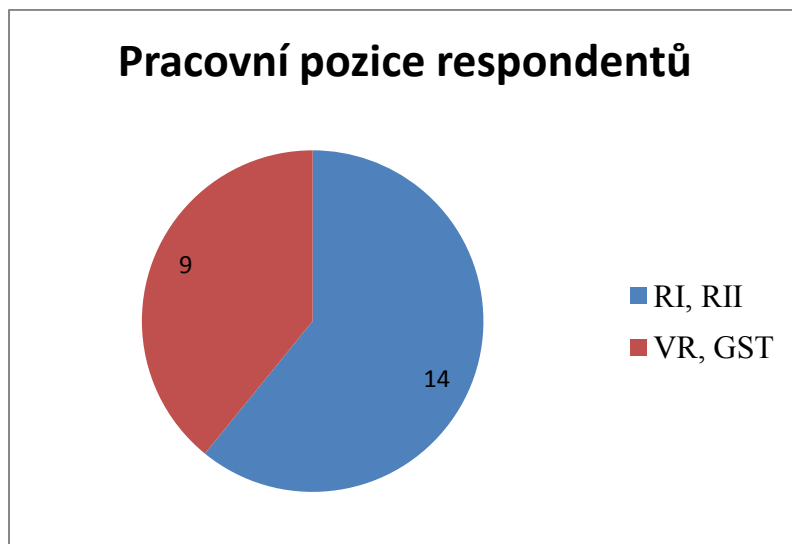
Zdroj: vlastní údaje

Respondenty tvoří dle tabulky 4.3 čtrnáct pracujících ve společnosti v časovém rozmezí kratším než půl roku a devět pracovníků, kteří v OVB pracují více než jeden rok. V grafu 4.2 je znázorněn procentuální poměr mezi odpověďmi. Z něhož vyplývá složení

respondentů, 61 % respondentů je ve společnosti méně než půl roku a 39% respondentů je v organizaci déle než jeden rok.

3. Otázka: Moje pracovní pozice v organizaci je: (RI, RII/ VR, GST)

Graf 4.3



Zdroj: vlastní údaje

Tabulka 4.4

	RI, RII	VR, GST
Počet odpovědí	14	9

Zdroj: vlastní údaje

Výsledky této otázky podle tabulky 4.4 i grafu 4.3 jsou naprosto identické jako odpovědi u předešlé druhé otázky. Z tohoto faktu lze usoudit, že poradci pracující ve společnosti 1-6 měsíců jsou zároveň na pracovních pozicích Reprezentanta I nebo Reprezentanta II, a poradci pracující v organizaci více než jeden rok jsou zároveň na pozicích Vedoucího reprezentant nebo Obchodního vedoucího. Dalším vyvstávajícím faktem, je skutečnost, že povýšení na pozice VR a GST trvá delší dobu a není možné jich docílit v časovém rozmezím kratším než je půl roku. První tři otázky v dotazníku jsou pokládány s cílem identifikace cílových skupin. Tohoto cíle je třetí otázkou dosaženo. Soubor respondentů jedna tedy tvoří čtrnáct respondentů pracujících na pozicích RI, RII a soubor respondentů dva tvoří devět respondentů na pozicích VR, GST. V následujících odpovědích bude znázorněno porovnání odpovědí mezi těmito dvěma soubory respondentů.

4. Otázka: Znáte způsob odměňování za svou práci? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.5

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	10	9
SPÍŠE ANO	4	0
SPÍŠE NE	0	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Úkolem otázky číslo čtyři bylo zjistit, jak se pracovníci orientují v celém systému odměňování. Z odpovědí vyplývá, že většina poradců zná velmi dobře systém odměňování. Pouze u prvního souboru byly zaznamenány čtyři odpovědi „spíše ano“. Mírná neznalost respondentů z prvního souboru je patrně způsobena krátkým působením v organizaci, kdy se pracovníci teprve seznamují se systémem odměňování. Výsledek je tedy považován za pozitivní.

5. Otázka: Jste pravidelně seznamováni se systémem odměňování? (ano/ ne)

Tabulka 4.6

	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	14	9
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Všichni respondenti z prvního i druhého souboru respondentů jsou organizací pravidelně informováni o systém odměňování i případných změnách nastalých v systému. Odpovědi značí celkově velmi pozitivní výsledek v přístupu organizace k pracovníkům, co se informovanosti týče.

6. Otázka: Je pro Vás důležitá výše mzdy? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.7

Odpovědi	1. soubor respondentů	Procentuální podíl (1. soubor)	2. soubor respondentů	Procentuální podíl (2. soubor)
ANO	10	71 %	5	55%
SPÍŠE ANO	4	29 %	4	45 %
SPÍŠE NE	0	0%	0	0%
NE	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní údaje

V porovnání mezi odpověďmi „ano“ a „spíše ano“ jsou vidět rozdíly. Deset respondentů z prvního souboru považuje výši mzdy za důležitou a čtyři respondenti za méně důležitou, ve druhém souboru pět respondentů uvádí důležitou výši mzdy a čtyři členové ji považují za méně důležitou. Stejný počet poradců v obou souborech respondentů považuje výši mzdy za spíše důležitou, ovšem při procentuálním porovnání mezi cílovými skupinami je viditelný rozdíl. Respondenti ve druhém souboru považují výši mzdy jako důležitý, ale patrně ne za nejdůležitější důvod pro výkon této práce. Lze říci, že pro respondenty z druhého souboru je výše mzdy důležitější, pravděpodobně i výraznějším stimulem, než je tomu tak u druhého souboru. Je tomu tak nejspíš proto, že respondenti patřící do druhého souboru pracují v organizaci na vyšších pozicích a mají tedy i zajištěny vyšší příjmy.

7. Otázka: Cítíte spravedlnost v odměňování? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.8

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	9	9
SPÍŠE ANO	3	0
SPÍŠE NE	2	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Cílem otázky je zjistit, jestli považují respondenti systém odměňování za spravedlivý. Lze spatřit v tabulce pocit křivdy spíše mezi lidmi v prvním souboru, kdy dva respondenti jej spíše nepovažuje za spravedlivý, tři respondenti jej považují za spíše spravedlivý a devět

respondentů pociťuje spravedlnost v odměňování. V porovnání s druhým souborem je patrný velký rozdíl. Všichni členové druhého souboru respondentů cítí naprostou spravedlnost. Vzhledem k výsledkům druhého souboru výsledek není příliš pozitivní pro organizaci.

8. Otázka: Zdají se Vám benefity dosažitelné? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.9

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	7	9
SPÍŠE ANO	7	0
SPÍŠE NE	0	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Otázka číslo osm se týká další složky systému odměňování a tím jsou zaměstnanecké výhody. Všichni respondenti považují zaměstnanecké výhody za dosažitelné. Rozdíl mezi mírou dosažitelnosti je patrný v rozdílu mezi soubory. Polovina respondentů z prvního souboru považuje benefity za dosažitelné, ale další polovina už si není zcela jistá a považuje benefity pouze za spíše dosažitelné. Oproti tomu ve druhém souboru všichni respondenti shledávají benefity za zcela dosažitelné. Z hlediska tohoto výsledku je patrné, že benefity mají větší význam pro druhý soubor respondentů a představují pro ni i velmi významný stimul.

9. Otázka: Získal jste už nějaký benefit? (ano/ ne)

Tabulka 4.10

	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	4	9
NE	10	0

Zdroj: vlastní údaje

Tabulka 4.10 udává kolik respondentů již získalo benefit. Výsledky v prvním souboru jsou odlišné od výsledků v druhém souboru. Všichni respondenti ze druhého souboru získaly minimálně jeden benefit oproti tomu v prvním souboru, kde byly odměněni pouze 4 respondenti. Zajímavým faktem vycházejícím z této deváté a předešlé osmé otázky je, že někteří respondenti prvního souboru hodnotily benefity za spíše dosažitelné, i přesto, že již

nějaký benefit získali a naopak i někteří z těch, kteří shledávají zaměstnanecké výhody za zcela dosažitelné v minulosti žádnou výhodu nezískaly.

10. Otázka: V případě, že byste si mohl/a vybrat mezi benefitem prémie 10 000 Kč a odměnou v podobě týdenního zájezdu do zahraničí se spolupracovníky, co byste si vybral/a? (prémii 10 000 Kč/ týdenní zájezd)

Tabulka 4.11

	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
Prémii 10 000 Kč	6	0
Týdenní zájezd	8	9

Zdroj: vlastní údaje

Všech devět respondentů z druhého souboru bezpochyby preferují týdenní zájezd jako formu odměny. V porovnání s prvním souborem není výběr všech respondentů tak jednoznačně identický, šest členů by si zvolilo možnost prémie 10 000 Kč a osm respondentů by volilo stejně jako členové druhého souboru týdenní zájezd se spolupracovníky. Respondenti druhého souboru zvolili svou odpověď možná právě z toho důvodu, že jsou v organizaci delší dobu a mají mezi kolegy přátele, se kterými by chtěli strávit dovolenou a prémie 10 000 Kč má pro ně menší přínos vzhledem k jejich celkovým příjmům. Oproti tomu respondenti z prvního souboru mají menší příjmy a prémie má pro ně větší význam a pravděpodobně by je i více stimulovala.

11. Otázka: Je pro Vás důležitý přístup vedoucího k Vám? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.12

Odpovědi	1. soubor respondentů	Procentuální podíl (1. soubor)	2. soubor respondentů	Procentuální podíl (2. soubor)
ANO	12	85 %	7	77%
SPÍŠE ANO	2	15 %	2	23 %
SPÍŠE NE	0	0%	0	0%
NE	0	0%	0	0%

Zdroj: vlastní údaje

Lidé z prvního souboru respondentů považují přístup vedoucího za důležitý faktor. Dvanáct členů považuje přístup za velmi důležitý, pouze dva za méně důležitý. V druhém

souboru sedm členů za velmi důležitý a dva členové za méně důležitý. V procentuálním porovnání je možné vidět rozdíl mezi soubory, celkově pro respondenty v prvním souboru je přístup vedoucího důležitější než pro respondenty z druhého souboru. Pro respondenty z prvního souboru je tak významný především z důvodu, že ještě nejsou schopni zcela sami vykonávat toto povolání a potřebují v mnohých věcech poradit a motivovat. Oproti tomu respondenti z druhého souboru jsou schopni vykonávat práci zcela bez pomoci vedoucího a jejich úkolem z tohoto hlediska je spíše pomáhat svým podřízeným, souboru 1.

12. Otázka: Ceníte si pochvaly od svého vedoucího, případně pochvaly na „pracku“ před všemi zúčastněnými? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.13

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	8	9
SPÍŠE ANO	5	0
SPÍŠE NE	1	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Cílem této otázky je zhodnotit důležitost pocitu uznání pro respondenty. V prvním souboru je pro jednoho člena pochvala spíše neoceňovanou odměnou, pro pět členů je spíše ceněnou odměnou a pro ostatních osm členů je velmi ceněnou odměnou. Členové druhého souboru všichni uvedli velký význam pochvale. Z porovnání mezi soubory plyne skutečnost, že pocit uznání je důležitější a pravděpodobně i více stimulující pro členy z druhého souboru než pro členy z souboru prvního.

13. Otázka: Povzbuzuje Vás vedoucí v práci? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.14

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	10	4
SPÍŠE ANO	4	5
SPÍŠE NE	0	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

V první skupině deset členů uvedlo, že je v práci vedoucí dostatečně povzbuzuje a čtyři členové uvedly, že jsou spíše povzbuzováni. Ve druhém souboru jsou výsledky rozdílné, kdy více než polovina, pět respondentů, pocítuje menší nedostatek povzbuzování v práci a čtyři respondenti cítí dostatečné povzbuzování ze strany vedoucího. V porovnání mezi soubory se více podporování cítí pracovníci v prvním souboru. Pravděpodobně na výsledek má vliv i skutečnost, že pracovníci v prvním souboru respondentů potřebují motivovat k práci.

14. Otázka: Je pro Vás důležitý přátelský kolektiv? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.15

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	12	9
SPÍŠE ANO	2	0
SPÍŠE NE	0	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Vzhledem k odpovědím je celkově ve firmě považován za velmi důležitý faktor přátelský pracovní kolektiv, pouze 2 členové z prvního souboru odpověděli, že je pro ně méně důležitý. Součástí otázky je i podotázka, prostřednictvím které respondenti ohodnotí, zda organizace splňuje jejich požadavky, co se přátelského kolektivu týče. Odpovědi v podotázce jsou formulovány pomocí číselné škály, kdy 1 znamená nejvíce a 5 nejméně. Následně je vypočítán ze všech čísel v daném souboru respondentů aritmetický průměr. Obecně lze konstatovat, čím nižší vypočtené číslo vychází, tím spokojenější s dotazovanou oblastí pracovníci jsou. Hodnocení společnosti u prvního souboru vyšlo průměrně 1,6 a ve druhém souboru průměrně 1,3. Z výsledku je patrné, že členové prvního souboru shledávají kolektiv přátelštějším. Respondenti z druhého souboru nejspíše hodnotí firmu lépe, protože v ní pracují delší dobu a měli více času se adaptovat a vybudovat si přátelské vztahy.

15. Otázka: Je pro Vás důležitá pomoc lidem? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.16

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	13	8
SPÍŠE ANO	1	1
SPÍŠE NE	0	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Mezi poslání firmy patří i pomoc lidem z finančního hlediska, proto je důležité odhalit tento předpoklad v lidech, kteří by měli toto poslání zhmotňovat. Celkově odpovědi znázorňují velmi dobré předpoklady. V prvním souboru pomoc lidem považuje za důležitou třináct respondentů, pouze jeden za méně důležitou. Součástí otázky je i podotázka, prostřednictvím které respondenti ohodnotí, zda organizace splňuje jejich požadavky, co se pomoci lidem týče. Odpovědi v podotázce jsou formulovány pomocí číselné škály, kdy 1 znamená nejvíce a 5 nejméně. Obecně lze konstatovat, čím nižší aritmetický průměr v souboru respondentů vychází, tím spokojenější s dotazovanou oblastí zaměstnanci jsou. Práci z hlediska pomoci lidem hodnotí respondenti v prvním souboru průměrně 1,6 a ve souboru druhém hodnocení vyšlo průměrně 1,2. Pro firmu je toto zjištění pozitivní a je u respondentů předpokládán ztotožnění se s posláním firmy.

16. Otázka: Je pro Vás důležitý pocit užitečnosti ve Vaší práci? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.17

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	11	8
SPÍŠE ANO	3	1
SPÍŠE NE	0	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Cítit se užitečným shledává potřebným v prvním souboru jedenáct respondentů a tři respondenti méně potřebným. Ve druhém souboru pocit užitečnosti potřebuje osm členů a

jeden jej potřebuje méně. Součástí otázky je i podotázka, prostřednictvím které respondenti ohodnotí, zda organizace splňuje jejich požadavky, co se pocitu užitečnosti z výkonu práce týče. Odpovědi v podotázce jsou formulovány pomocí číselné škály, kdy 1 znamená nejvíce a 5 nejméně. Obecně lze konstatovat, čím nižší aritmetický průměr v souboru respondentů vychází, tím spokojenější s dotazovanou oblastí zaměstnanci jsou. Ohodnocení organizace vyšlo průměrně v prvním souboru 2,0 a ve druhém souboru 1,3. Výsledek je celkem pozitivní, u respondentů z prvního souboru nejsou příliš naplňována očekávání vzhledem k pocitu užitečnosti. Možným důvodem vzniku tohoto hodnocení je málo praktických zkušeností.

17. Otázka: Je pro Vás důležitý pocit autonomie, samostatnosti? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.18

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	8	9
SPÍŠE ANO	5	0
SPÍŠE NE	1	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Samostatnost při výkonu práce je důležitá v prvním souboru respondentů pro osm členů, méně důležitá pro pět členů a pro jednoho je spíše nedůležitá. Oproti tomu ve druhém souboru je důležitá pro všechny členy. Je tomu tak nejspíš proto, že druhý soubor tvoří nadřízení členů z prvního souboru. Součástí otázky je i podotázka, prostřednictvím které respondenti ohodnotí, zda organizace splňuje jejich požadavky, co se pocitu autonomie a samostatnosti týče. Odpovědi v podotázce jsou formulovány pomocí číselné škály, kdy 1 znamená nejvíce a 5 nejméně. Obecně lze konstatovat, čím nižší aritmetický průměr v souboru respondentů vychází, tím spokojenější s dotazovanou oblastí zaměstnanci jsou. Hodnocení prvního souboru je 1,7 a členů z druhého souboru 1,0. Respondenti druhého souboru mají více zkušeností, zvládají vše samostatně a mají sestavený svůj vlastní tým, který vedou. Zjevně tento aspekt dokáže organizace skvěle poskytnout pracovníkům toužících po autonomii.

18. Otázka: Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu? (ano/ spíše ano/spíše ne/ ne)

Tabulka 4.19

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	12	9
SPÍŠE ANO	2	0
SPÍŠE NE	0	0
NE	0	0

Zdroj: Vlastní údaje

Možnost vypracovat se v žebříčku hierarchie organizace považují za důležitou všichni členové druhého souboru, v prvním souboru jedenáct členů za důležitou a tři členi za méně důležitou. Součástí otázky je i podotázka, prostřednictvím které respondenti ohodnotí, zda organizace splňuje jejich požadavky, co se kariérního postupu týče. Odpovědi v podotázce jsou formulovány pomocí číselné škály, kdy 1 znamená nejvíce a 5 nejméně. Obecně lze konstatovat, čím nižší aritmetický průměr v souboru respondentů vychází, tím spokojenější s dotazovanou oblastí zaměstnanci jsou. Ohodnocení společnosti, zda tuto možnost umožňuje a jak respondentům vyhovuje zhodnotil první soubor průměrně číslem 1,5 a soubor dvě pohlíží na kariérní postup v organizaci lépe a ohodnotil ji číslem 1,0. Respondenti druhého souboru hodnotili tento stimul lépe nepochybně proto, že se jim už povedlo postoupit výše v hierarchii pracovních pozic a považují tuto možnost za reálnou a tedy je i více motivuje ve výkonnosti. Kariérní postup je celkově stimulujícím faktorem pro pracovníky a organizace jej dokáže dobře využívat.

19. Otázka: Znáte všechny požadavky, které musíte splnit abyste mohl/a postoupit na další pozici v hierarchii společnosti? (ano/ne)

Tabulka 4.20

	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	14	9
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Na otázku vztahující se ke znalosti systému odměňování a k postupu v organizaci. Členové z prvního i druhého souboru jsou informováni o požadavcích potřebných k postupu na vyšší pracovní pozici. Velmi pozitivní zjištění pro organizaci.

20. Otázka: Uvažujete nad vykonáváním této práce i v budoucnu? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.21

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	12	9
SPÍŠE ANO	0	0
SPÍŠE NE	2	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Respondenti druhého souboru uvažují určitě nad vykonáváním této práce v budoucnu, pravděpodobně proto, že už si v organizaci dokázali vybudovat důležitější, vyšší pozici. Také dvanáct respondentů z prvního souboru předpokládá vykonávání této práce i v budoucnu, oproti tomu dva respondenti spíše neuvažují nad výkonem této práce v budoucnu. Pozitivní výsledek naznačující rozvoj společnosti a udržení si stávajících pracovníků.

21. Otázka: Je pro Vás důležité vzdělávání v organizaci? (ano/ spíše ano/ spíše ne/ ne)

Tabulka 4.22

Odpovědi	1. soubor respondentů	2. soubor respondentů
ANO	12	7
SPÍŠE ANO	2	2
SPÍŠE NE	0	0
NE	0	0

Zdroj: vlastní údaje

Poradci z prvního souboru považují vzdělávání důležitou položkou, pouze dva za méně důležitou. Ve druhém souboru sedm respondentů považuje vzdělávání za důležitou věc a dva za méně důležitou. Výsledek je takový nejspíše z důvodu začínajících členů (první soubor), u kterých je potřeba se profesi naučit a zdokonalovat s v ní. Oproti tomu členové ze druhé skupiny jsou v organizaci delší dobu a mají potřebné zkušenosti a dovednosti. Součástí

otázky je i podotázka, prostřednictvím které respondenti ohodnotí, zda organizace splňuje jejich požadavky, co se vzdělávání v organizaci týče. Odpovědi v podotázce jsou formulovány pomocí číselné škály, kdy 1 znamená nejvíce a 5 nejméně. Obecně lze konstatovat, čím nižší aritmetický průměr v souboru respondentů vychází, tím spokojenější s dotazovanou oblastí zaměstnanci jsou. První soubor vzdělávání hodnotí 1,3 a druhý soubor číslem 1,1. Vzdělávání jako způsob nehmotné odměny organizace nepopíratelně umí dobře využít.

22. Otázka: Proč tuto práci vykonáváte? (dobré finanční ohodnocení/ možnost kariérního postupu/ práce, která má smysl/ seberealizace a pocit uznání)

Tabulka 4.23

Odpovědi	1. soubor respondentů	Pořadí	2. soubor respondentů	Pořadí
1.Dobré finanční ohodnocení	13	1	7	2
2.Možnost kariérního postupu	3	4	9	1
3.Práce, která má smysl (pomoc lidem)	5	3	4	3
4. Seberealizace, pocit uznání	10	2	9	1

Zdroj: vlastní údaje

Otázka v dotazníku číslo 22 je specifická tím, že každý respondent má možnost vybrat si libovolný počet odpovědí od jedné do čtyř, v tabulce 4.23 je znázorněna četnost výběru jednotlivých odpovědí v souborech respondentů. V prvním souboru shledává nejvýznamnějšími důvody výkonu práce dobré finanční ohodnocení a seberealizace, pocit uznání. Oproti tomu první místo ve druhém souboru zaujímají důvody, možnost kariérního postupu a seberealizace, pocit uznání. Lze konstatovat, že pocit uznání je velmi důležitý pro oba soubory. Na poslední příčku první soubor řadí možnost kariérního postupu a ve druhém souboru poslední příčku zaujímá možnost vykonávat práci, která má smysl.

Odpověď na poslední dvě otázky v dotazníku byla dobrovolná.

23. Otázka: Co je pro Vás v OVB Allfinanz,a.s. nejvíce důležité? Čeho si ceníte?

Pomocí obsahové analýzy odpovědí je zřejmé, že první soubor respondentů udával nejčastěji důvody jako je získávání praxe, vzdělávání, získávání kontaktů, přátelský kolektiv, peníze, pomoc lidem nebo dokonce opora ve vedoucí. Druhý soubor udávala nejčastěji důvody jako samostatnost, osobní i pracovní příležitosti a hlavním důvodem byla skutečnost „vykonávat práci, která mě baví“. Souhrn všech odpovědí je v Příloze 2.

24. Otázka: Co je pro Vás naopak nejméně důležité, jaké změny byste uvítal/a?

Druhý soubor respondentů uváděl „beze změny“ z čehož je patrná jejich spokojenost v organizaci. V prvním souboru se vyskytly 2 odpovědi „motivačky“, což jsou zaměstnanecké odměny za skvělý výkon. V prvním souboru respondentů se objevily také 2 odpovědi „výhodnější stravování“. Ostatní respondenti prvního souboru jsou spokojeni. Souhrn Všech odpovědí je v Příloze 2.

4.5 Shrnutí výsledků dotazníkového průzkumu

Tím, že společnost neposkytuje základní pevnou peněžní odměnu, veškeré odměňování závisí na výkonu a úspěšnosti poradců. Předpokládá se, že všechny poradce zajímá, jakou odměnu mohou očekávat, a proto i nutnost znát systém svého odměňování. Tento aspekt, podle výsledků dotazníkového šetření, organizace splňuje výborně (viz otázky 4, 5, 6, 7).

Dalším analyzovaným tématem byly zaměstnanecké výhody (viz otázky číslo 8, 9, 10) V OVB je celý systém odměňování sestaven na základě výkonnosti pracovníků, tudíž není překvapením, že i benefity jsou závislé na míře výkonnosti pracovníků. V organizaci neexistuje jakýkoliv systém hmotných odměn, které vycházejí čistě z pracovní pozice bez ohledu na výkonnost. Tato oblast byla zaměstnanci hodnocena celkem pozitivně. Ovšem několik skrytých nedostatků z hlediska dosažitelnosti benefitů ze strany prvního souboru respondentů se objevilo. Část souboru by uvítala místo odměny v podobě týdenního zájezdu raději peněžní prémie 10 000 Kč. Dalším zjištěným problémem bylo hodnocení prvního souboru respondentů na dosažitelnost nabízených benefitů. Někteří členové si nejsou zcela jisti, zda je možné těchto benefitů dosáhnout. Z tohoto názoru zaměstnanců patřící do prvního souboru respondentů je možné usuzovat, že zaměstnanecké výhody nepůsobí tak stimulačně,

jak by organizace očekávala. Z pohledu souboru druhého byla zjištěná spokojenost i dosažitelnost zaměstnaneckých výhod. Evidentně jsou současné zaměstnanecké výhody považovány za důležitější a účinnější stimul u druhého souboru respondentů, pracovníků na vyšších pozicích.

Následující otázky vztahující se k nehmotným odměnám ve společnosti poukázaly na schopnost firmy využívat bezplatných odměn ve velkém rozsahu (viz otázky 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21). Pozitivně hodnoceny byly stimuly jako je přístup vedoucího, povzbuzování pracovníků, pochvala před ostatními pracovníky, pocit pomoci lidem a pocit užitečnosti.

Další velmi významný stimul je podle autorčiných předpokladů i přátelský pracovní kolektiv (viz otázka 14). Zajímavostí je věk poradců, který nepřesahuje 30 let, tedy lze předpokládat společné zájmy pracovníků a budování přívětivých vztahů mezi nimi. Autorka se domnívá, že mnoho kolegů uvažuje stejným způsobem jako ona a vedle možnosti zajímavého výdělků považují za důležité, aby je práce bavila a mít možnost najít si nové přátele. Přátelský kolektiv je velmi důležitý pro oba soubory respondentů.

V dotazníku byla zjišťována také samostatnost (viz otázka 17). Pocit samostatnosti je velmi důležitý pro druhý soubor respondentů a hodnocen byl výborně. Samostatnost je pro druhý soubor hodnocena jako jedna z nejvýznamnějších stimulačních prostředků.

Byla zjišťována i otázka kariérního postupu (viz otázka 18, 19). Kariérní postup shledávali důležitým především pracovníci z druhého souboru. Pravděpodobně proto, že již v minulosti byl pro tyto zaměstnance kariérní postup natolik stimulujícím, že se jim povedlo dosáhnout svého cíle a postoupit o jedno či více pozic nahoru směrem v hierarchii společnosti. Velmi stimulujícím jej respondenti ze druhého souboru shledávají stále. Pro první soubor má také velký význam, ovšem ne tak velký jako pro soubor dva. Přesto všichni pracovníci vědí, co je třeba splnit, aby byli povýšeni. Nutno podotknout, že s postupem na vyšší políčko v hierarchii organizace získá pracovník nejen uznávanější pracovní pozici ale i lepší finanční ohodnocení.

V organizaci byla zjišťována i důležitost vzdělávání (viz otázka 21). První soubor respondentů hodnotil vzdělávání za velmi důležité a také velmi dobře organizací naplňováno. Všichni pracovníci bez ohledu na pozici v hierarchii organizace se neustále vzdělávají, mají možnost navštěvovat různá školení vzdělávací i motivační kurzy.

22. otázka je zaměřena na uvedení důvodu vykonávání práce. Pro oba soubory respondentů je velmi důležitá seberealizace a pocit uznání. Pro respondenty druhého souboru

je hodně důležitý také kariérní postup a pro první soubor dobré finanční ohodnocení. Lze tyto důvody považovat za současné nejvýznamnější stimuly pracovníků.

Prostřednictvím poslední otevřené otázky (viz otázka 24) byly zjištěny možné oblasti pro vylepšení systému odměňování organizace. Námitky byly podávány v oblasti zaměstnaneckých výhod. Někteří respondenti z prvního souboru by uvítali zaměstnaneckou výhodu vztahující se ke stravování, ale i celkové úpravě současných zaměstnaneckých výhod.

Celkově výsledky dotazníkového šetření, vztahující se k současném systému odměňování organizace, zaměstnanci hodnotili pozitivně.

5 Doporučení a návrhy na zlepšení

Analýzou systému odměňování, která byla uskutečněna pomocí teoretických koncepcí o systému odměňování, poskytnutými údaji o systému odměňování společností a dotazníkovým průzkumem, nebyly zjištěny žádné závažné nedostatky v systému odměňování.

Jak bylo výše zmíněno v systému odměňování zcela chybí jakákoliv pevná složka mzdy. Vše závisí na výkonnosti pracovníka. V případě, že pracovník nebude mít „úspěšný měsíc“, nebo-li bude mít nulovou výkonnost, nemá nárok na žádnou mzdu, přestože měl několik schůzek s klienty. Vystává tedy otázka, zda by neměla být tato snaha také oceňována. V předchozí kapitole bylo podotknuto, že je v organizaci zaveden systém zaznamenávání obchodních jednání. V tomto záznamu jsou sepsány osobní údaje o klientovi, kde se jednání konalo a kdy (datum) se jednání konalo. Vše je na závěr formuláře stvrzeno podpisem klienta i poradce. Čímž je zjišťováno, zda pracovník s nulovou výkonností pracoval nebo ne. Navrhují tedy zavedení opatření, které by alespoň malou peněžní částkou oceňovalo tuto snahu neúspěšných poradců. Tento benefit by byl omezen vzdáleností cestování za klientem a také časovým obdobím. V Tabulce 5.1 je znázorněn návrh řešení této prémie. Za časové období je považován jeden měsíc. Z tabulky plyne skutečnost, čím více neúspěšných jednání, tím menší finanční náhrada za jednu neúspěšnou schůzku. Snižující se částka za náhradu na jednotku a omezený počet neúspěšných jednání je zavedena z důvodu motivace pracovníků k úspěšnosti a zamezení zneužívání tohoto systému. Např. poradce měl za jeden měsíc jedno neúspěšné jednání s cestováním kratším než 10 km, tedy dostane náhradu 200 Kč. Takový obnos finančních prostředků by poradci alespoň vynahradil vynaložené peněžní prostředky na cestování a měl by pozitivní vliv i na motivaci pracovníka. Zpravidla jsou neúspěchy v této profesi obzvláště pro začínající pracovníky velmi demotivujícím faktorem a tímto opatřením by se ztrátě motivace dalo alespoň částečně zamezit.

Tabulka 5.1

	Cestovné do 15 km	Cestovné nad 15 km
1 neúspěšná schůzka	200 Kč	250 Kč
2 neúspěšné schůzky	300 Kč	350 Kč

Zdroj: Vlastní údaje

Za patrný nedostatek plynoucí z výsledků dotazníkového šetření lze považovat dosažitelnost benefitů z pohledu zaměstnanců, kteří jsou v organizaci kratší dobu než půl roku. Respondenti způsob benefitů shledávají v malé míře dosažitelným. Doporučuji v zájmu

společnosti OVB pořádání porad vedoucích se svými podřízenými. Na poradách by mohly být projednávány benefity a požadavky na jejich splnění, formou diskuse vedoucích a podřízených. Podřízení uvidí zájem vedoucích i to, že je jejich názor důležitým a v určité míře také směrodatným. Přínosem bude větší míra působení benefitů jako stimulů k vyšší výkonnosti a tedy i zisku společnosti.

Další nedostatek je spatřován ve stravování zaměstnanců společnosti. Přitom zaměstnanecká výhoda formou výhodnějšího stravování je nejčastější současný benefit poskytovaný ostatními společnostmi v České republice. Navrhovala bych proto zavést takový benefit, který by umožnil poradcům stravovat se v restauraci nebo jídelně poblíž kanceláře za výhodnější ceny. O vyjednání slev by se měli pokusit vedoucí všech poboček v organizaci. Majitelé restaurací nebo jídelen budou mít stálé zákazníky a na oplátku by bylo možné poskytovat pracovníkům v OVB Allfinanz, a.s. slevy na stravování.

Doporučuji organizaci seznámit respondenty s výsledky dotazníkového výzkumu. V pozitivních oblastech by měla organizace nadále pokračovat stejným způsobem. Zaměřit by se organizace měla především na problémové oblasti v současném systému odměňování a pokusit se o jejich zlepšování.

6 Závěr

Odměňování je v organizacích velmi probíraným tématem, mezi zaměstnanci i mezi vedením společnosti. Správně sestavený systém odměňování je výsledkem práce vedení společnosti. Systém odměňování by měl být motivující, transparentní, konkurenceschopný a být v souladu s podnikovými cíli.

Cílem bakalářské práce bylo sepsat teoretická východiska vztahující se k systému odměňování. Následně na základě poznatků získaných z této literární rešerše a získaných údajů společnosti popsat současný systém odměňování vybrané organizace, zjistit názory zaměstnanců společnosti na jednotlivé složky odměňování používané v organizaci. Na závěr pomocí všech těchto poznatků navrhnout doporučení na zlepšení současného systému odměňování organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do kapitol, podkapitol a podpodkapitol. Je možné ji také rozdělit na dvě části, na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z problematiky systémů odměňování. Předmětem první, teoretické části práce bylo objasnění hlavních pojmů vztahujících se k systému odměňování.

Pomocí odborné literatury, kterou jsem využila při sepsání teoretické části, jsem si nastudovala teoretická východiska systému odměňování, poté na základě těchto poznatků jsem si ujasnila, jak budu vypracovávat praktickou část práce.

Zdroje praktické části tvořily zejména sekundární údaje společnosti, vnitřní předpisy společnosti a informace získané dotazníkovým průzkumem mezi pracovníky společnosti. V první kapitole praktické části byla charakterizována organizace, jejíž systém odměňování je předmětem analýzy bakalářské práce. V následující, druhé kapitole praktické části, nazývané se Analýza systému odměňování, byl popsán aktuální systém odměňování a jeho jednotlivé složky používané ve společnosti. Pro zjištění názoru pracovníků na současný systém odměňování bylo využito dotazníkové šetření. Úkolem dotazníkového šetření bylo rozpoznat a vyhodnotit důležitost a spokojenost pracovníků s organizací využívanými stimuly (složkami odměňování) a porovnat jejich názory na tyto složky odměňování mezi dvěma soubory respondentů. Vyhodnocení dotazníkového výzkumu bylo prováděno slovně, pomocí tabulek a grafů.

V páté kapitole bakalářské práce bylo navrženo několik možných vylepšení systému odměňování. Při formulaci doporučení na zlepšení současného systému odměňování organizace se vycházelo ze všech předešlých kapitol bakalářské práce. Doporučení se soustřeďují především na úpravu zaměstnaneckých výhod. Uvedeny byly tři návrhy. První návrh představoval zavedení systému příspěvků na dopravu pro poradce. Cílem tohoto

opatření bylo především zamezit ztrátě motivace z neúspěšných obchodních jednání. Jako další věc, která by prospěla společnosti, je pořádání porad na téma zaměstnanecké výhody za výkon. Díky výsledkům dotazníkového šetření se objevily i návrhy na zavedení výhodnějšího stravování. Poslední navrhované doporučení se tedy vztahuje ke stravování pracovníků za výhodnější ceny ve vybrané restauraci či jídelně. Zavedení těchto opatření by mohlo vést k vyšší motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců a tím i k jejich vyšší výkonnosti.

Cíl, stanovený v úvodu bakalářské práce, byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy:

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-1407-3.

BÁRTLOVÁ, Sylva a Helena HNILICOVÁ, 2000. *Vybrané metody a techniky výzkumu zjišťování spokojenosti pacientů*. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví. ISBN 8070133112.

BLÁHA, Jiří et al., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-3527-6.

NAKONEČNÝ, Milan, 2006. *Motivace lidského chování*. Academia. ISBN 80-200-0592-7.

OWEN, Jo, 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 80-247-1726-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-7656-9.

PAUKNEROVÁ, Daniela et al., 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 80-247-1706-9.

PAVLICA, Karel et al., 2000. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1925-4.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. ISBN 978-80-905247-4-3.

WALKER, Alfred J., 2001. *Web- Based Human Resources: The Technologies and Trends That Are Transforming HR*. Tower Perrin. ISBN 007136515X.

Internetové zdroje:

Cafeteria systém: odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. ©2010 [online]. [cit. 2010-22-2]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>.

Jaký je rozdíl mezi platem a mzdou? ©2007 [online]. [cit. 2007-20-4]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. ©2005/10 [online]. [cit. 2005-6-10]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

Zákoník práce 262/2006 Sb. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/f3054095>

Ostatní zdroje:

Interní informace společnosti OVB Allfinanz, a.s.

OVB Journal (2012)

Vzdělávací brožury společnosti OVB

Webové stránky společnosti OVB

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obr. 3.1 Logo společnosti	28
Obr. 3.2 Princip APS.....	30

SEZNAM GRAFŮ

Graf 3.1 Vývoj počtu klientů.....	31
Graf 3.2 Struktura produkce	33
Graf 4.1	44
Graf 4.2	45
Graf 4.3	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 4.1.....	39
Tabulka 4.2.....	45
Tabulka 4.3.....	45
Tabulka 4.4.....	46
Tabulka 4.5.....	47
Tabulka 4.6.....	47
Tabulka 4.7.....	48
Tabulka 4.8.....	48
Tabulka 4.9.....	49
Tabulka 4.10.....	49
Tabulka 4.11.....	50
Tabulka 4.12.....	50
Tabulka 4.13.....	51
Tabulka 4.14.....	51
Tabulka 4.15.....	52
Tabulka 4.16.....	53
Tabulka 4.17.....	53
Tabulka 4.18.....	54
Tabulka 4.19.....	55
Tabulka 4.20.....	55
Tabulka 4.21.....	56
Tabulka 4.22.....	56
Tabulka 4.23.....	57
Tabulka 5.1.....	61

SEZNAM ZKRATEK

OVB – Společnost OVB Allfinanz, a.s.

atd. – a tak dále

apod.- a podobně

např. – na příklad

Sb. – sbírka

odst. - odstavec

viz – odkaz na jinou stránku

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě 9. května 2014



Aneta Příbylová
Jméno a příjmení studenta

Seznam příloh:

Příloha 1: Dotazník.....	1
Příloha 2: Seznam odpovědí na otevřené otázky v dotazníku.....	3
Příloha 3: Schéma pracovních pozic.....	4
Příloha 4: Seznam partnerů Organizace OVB Allfinanz, a.s.....	5

Příloha 1: Dotazník

Dotazník k Bakalářské práci

Analýza systému odměňování ve vybrané organizaci

1. Jsem:
- muž
 - žena
2. V OVB Allfinanz, a.s. pracuji:
- 1- 6 měsíců
 - více než 1 rok
3. Moje pracovní pozice v Organizaci je:
- RI, RII
 - VR, GST
4. Znáte způsob odměňování za svou práci?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
5. Jste pravidelně seznamován/a se systémem odměňování?
- ano
 - ne
6. Je pro Vás důležitá výše mzdy?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
7. Cítíte spravedlnost v odměňování?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
8. Zdají se Vám benefity dosažitelné?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
9. Získal jste už nějaký benefit?
- ano
 - ne
10. V případě, že byste si mohl/a vybrat mezi benefitem premií 10 000 Kč a odměnou v podobě týdenního zájezdu do zahraničí se spolupracovníky, co byste si vybral/a?
- premií 10 000 Kč
 - týdenní zájezd
11. Je pro Vás důležitý přístup vedoucího Vám?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
12. Ceníte si pochvaly od svého vedoucího, případně pochvaly na „pracku“ před všemi zúčastněnými?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
13. Povzbuzuje Vás vedoucí v práci?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
14. Je pro Vás důležitý přátelský kolektiv spolupracovníků?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- Jak jste spokojen s kolektivem v práci? (1- nejvíce, 5- nejméně)
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
15. Je pro Vás důležitá pomoc lidem?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- Vyhovuje Vám Vaše práce z tohoto hlediska (pomoc lidem, spokojenost klientů)? (1- nejvíce, 5 nejméně)
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|
16. Je pro Vás důležitý pocit užitečnosti ve Vaší práci?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- Vyhovuje Vám Vaše práce z tohoto hlediska? (1- nejvíce, 5- nejméně)
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

17. Je pro Vás důležitý pocit autonomie, samostatnosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Vyhovuje Vám Vaše práce z tohoto hlediska? (1- nejvíce, 5- nejméně)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Je pro Vás důležitá možnost kariérního postupu v organizaci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Vyhovuje Vám Vaše práce z tohoto hlediska? (1- nejvíce, 5- nejméně)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Znáte všechny požadavky, které musíte splnit abyste mohl/a postoupit na další pozici v hierarchii společnost?

- ano
- ne

20. Uvažujete nad výkonem této práce i v budoucnu?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

21. Je pro Vás důležité vzdělávání v organizaci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Vyhovuje Vám Vaše práce z tohoto hlediska? (1- nejvíce, 5- nejméně)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Proč tuto práci vykonáváte?

- dobré finanční ohodnocení
- možnost kariérního postupu
- práci, která má smysl (pomoc lidem)
- seberealizace, pocit uznání

23. Co je pro Vás v OVB Allfinanz, a.s. nejvíce důležité? Čeho si nejvíce ceníte na svojí práci?

24. Co je pro Vás naopak nejméně důležité, jaké změny byste uvítal/a?

Příloha 2: Odpovědi k otevřeným otázkám dotazníku

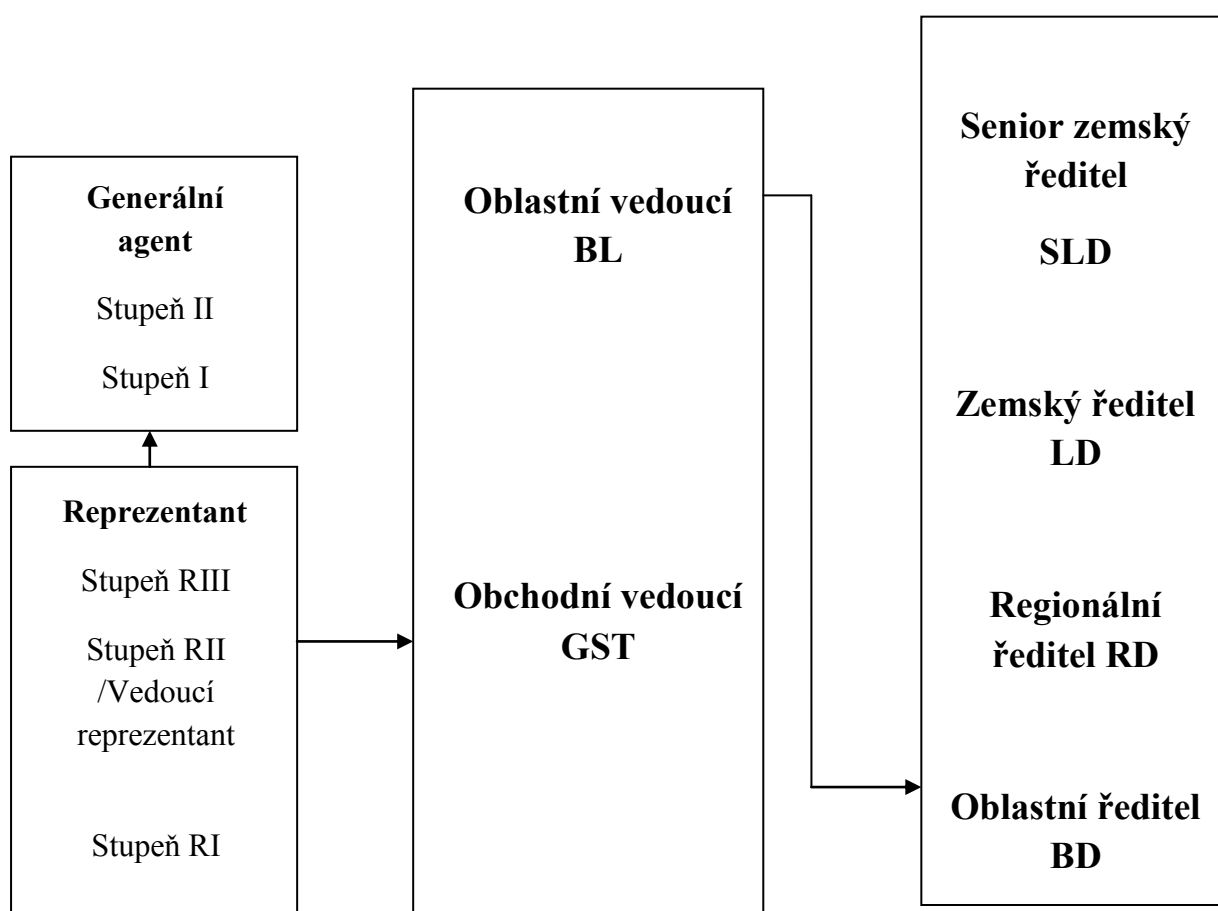
Otázka 23:

- pomoc lidem (11 odpovědí)
- získávání informací (10 odpovědí)
- peníze (20 odpovědí)
- vykonávat práci, která mě baví (9 odpovědí)
- samostatnost (10 odpovědí)
- kolektiv (7 odpovědí)
- kariérní růst (8 odpovědí)
- rozvoj do budoucna, kontakty (11 odpovědí)
- vzdělávání (15 odpovědí)
- přátelský kolektiv (19 odpovědí)
- praxe (10 odpovědí)
- opora ve vedoucím (1 odpověď)
- možnost cestování (3 odpovědi)

Otázka 24:

- beze změny (19 odpovědí)
- výhodnější stravování (2 odpovědi)
- benefity („motivačky“) (2 odpovědi)

Příloha 3: Schéma pracovních pozic



Příloha 4: Seznam partnerů organizace OVB Allfinanz, a.s.

PARTNERI OVB ALLFINANZ, A.S.

Pojišťovny:

- Allianz pojišťovna, a.s.
- Basler Lebensversicherungs-Aktiengesellschaft, pobočka pro Českou republiku
- MetLife pojišťovna a.s.
- Česká podnikatelská pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
- Česká pojišťovna, a.s.
- Česká pojišťovna ZDRAVÍ, a.s.
- ČSOB Pojišťovna, a.s.
- D.A.S. pojišťovna právní ochrany, a.s.
- Generali pojišťovna, a.s.
- ING Životní pojišťovna N.V., pobočka pro Českou republiku
- Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group
- Uniqa pojišťovna, a.s.
- Wüstenrot pojišťovna, a.s.
- Wüstenrot - životní pojišťovna, a.s.

Penzijní společnosti:

- Allianz penzijní společnost, a.s.
- Conseq penzijní společnost, a.s.
- ČSOB Penzijní společnost, a. s., člen skupiny ČSOB
- Generali penzijní společnost a.s.
- ING Penzijní společnost, a.s.
- Penzijní společnost České pojišťovny, a.s.
- KB Penzijní společnost, a.s.
- Raiffeisen penzijní společnost, a.s.

Stavební spořitelny:

- Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
- Raiffeisen stavební spořitelna, a.s.
- Wüstenrot - stavební spořitelna, a.s.

Hypoteční banky:

- Česká spořitelna, a.s. - hypoteční úvěry
- Československá obchodní banka, a.s.

- Hypoteční banka, a.s.
- Komerční banka, a.s.
- mBank - BRE Bank SA, člen skupiny Commerzbank
- Raiffeisenbank, a.s.
- Unicredit Bank, a.s.
- Sberbank CZ, a.s.
- Wüstenrot - hypoteční banka, a.s.

Banky a investiční společnosti:

- Alico Funds Central Europe | Metlife
- ATLANTIK finanční trhy, a.s.
- Conseq Investment Management, a.s.
- Cornhill Management, o.c.p., a.s.
- C-QUADRAT Kapitalanlage AG
- ČP INVEST investiční společnost, a.s.
- IAD Investment, správ. spol., a.s.
- ING Bank N.V., a.s.
- Pioneer Investments